

الكتاب  
13

# دراسات الجدوى

مدخل استراتيجي في ظل الظروف الدولية الخاصة

محمد كامل مصطفى الكروني

دكتوراه في الدراسات السياسية - القاهرة

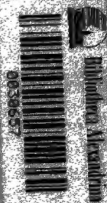
دكتوراه الدولة في العلوم الإدارية - الأعمال

من جامعة باريس

مدرس بكلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الثانية

دار النهضة العربية





# دراسات الجدوى

مدخل استراتيجي في ظل الظروف الدولية العاصرة

---

٠١٢٨٠

محمد كامل مصطفى الكردي

دكتوراة في الدراسات التجارية - بيروت

دكتوراه الدولة في علوم إدارة الأعمال

من جامعة باريس

مدرس بكلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الثانية

دار النهضة العربية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

”وَالصُّمُوتُ يَنْبَغِي لَهَا أَوْفَى تَرَكٍّ وَالْفُتُورَةُ لِلْمَسْكِينِ  
سَابِغٌ وَالنَّخَارُ كُلُّهُ فِي فَلَاخٍ لِسَابِغُونَ“  
صدق الله العظيمة



### تمهيد

تمثل عملية الاستثمار وإنشاء المشروعات الجديدة مسائله حيوية للتقدم والنمو الاقتصادي للدول المختلفة وتتساوى في ذلك الدول المتقدمة مع الدول النامية ، فالظروف والأحوال الاقتصادية التي يمر بها العالم تحتم ضرورة التحديث والتطوير للنسيج الاقتصادي للمجتمع . ولذلك فإن إنشاء المشروعات الجديدة يمثل دفعة الهم القوية التي تحمي الدول المختلفة من التخلف . وهكذا تتضاعف أهمية الاستثمارات الجديدة . بالنسبة لدول العالم الثالث . وفي الحقيقة فإن تعبیر العالم الثالث يشير في ذهن الدارسين والباحثين مشاعر وانفعالات متفارية ، فبينما يشعر البعض أنه ضحية " الفقر الكبير " ، ينظر إليه البعض الآخر على أنه المنافس الشر " ولكنه في نفس الوقت القوة الدافعة للازدهار والتقدم الاقتصادي العالمي . وهكذا ينظر أهل الشمال المتقدم نظره استكشافية للعالم الثالث تعكس حقائق نسبيه ومتناقضات حقيقية .

إن تضخم حجم الديون الخارجية التي تثقل على عاتق الدول النامية ، ووجود أعداد متزايدة من السكان تفرط على حكومات هذه الدول مخ التبعية الغذائية الكبيره ، كل هذا يعطى صورة واضحة مما يعانيه أبناء العالم الثالث . يضاف الى هذا العجز الكبير في النظم الاقتصادية الزراعية للدول النامية عن تحقيق الاكتفاء الذاتي الغذائي ، كل هذه العوامل تدفع دول العالم الثالث الى

محاولة تحديث النظم الزراعية ، ونظم الانتاج وطرق التصنيع —————  
المختلفة .

ولقد تميزت السبعينات من هذا القرن بزيادة كبيرة في حركة  
التصنيع في الدول النامية . ولئن شهدت اعوام الثمانينات بسطاء  
في هذه الحركة العالمية ، الا أن حركة التصنيع والاستثمار  
ما زالت يستمر ولعل قدرة الدول النامية على استيعاب نتائج  
التصنيع الحديث وافكاره التكنولوجية المتطورة هو السبب الرئيسي  
في انخفاض معدل التصنيع ، يضاف الى هذا القدرة المالية المحدودة ،  
والتي لا تمكن هذه الدول من انشاء المشروعات المختلفة بمفردها .  
ولذلك فان هذه الدول لابد وان تعتمد اما على التعاون مع  
المشروعات المتعددة الجنسية بالسماح لها بفتح فروع لها في هذه  
الدول . او بالسماح لرؤس الاموال الاجنبية بالاستثمار المباشر .

ويعتمد الاستثمار بدرجة كبيرة على تواجد رؤس الاموال  
الغنية ، وهذه الاموال اما تكون متواجده داخل ايامتمثلها في اوعيه  
تعبئة المدخرات محليا أو تعتمد على دعوة رؤس الاموال الاجنبية  
بشروط معينة للاستثمار في الداخل .

ويأخذ هذا الكتاب مدخلا استراتيجيا في معالجة موضوع الاستثمار  
من وجهة نظر دراسة الجدوى في ظل المناخ العالمي المؤثر . فهو  
لذلك يقوم باعطاء فكره متعمقه عن نظريات الاستثمار والمنسـاخ



العالمى المحيط بالاستثمار والمؤثر فيه . ثم يبدأ فى دراسة المستثمرين أنفسهم ودرجة وأسباب وأهمية تواجدهم فى السدول المختلفة لدفع عجلة التقدم ، وبعد ذلك يقوم بدراسة الفكره الاستثمارية .

وفى اطار المدخل الاستراتيجى يعطى فكره متعمقه عن التخطيط الاستراتيجى ونبؤاته المختلفة . ثم يتطرق الى طرق دراسة المشروعات الاستثمارية وهو ما يطلق عليه دراسة الجدوى من جميع جوانبها الفنية ، الاقتصادية ، التمويليه ، التسويقيه ، الاجتماعيه للتحقق من امكانية تطبيقها وتقدير المخاطر المحتمل التعرض لها والعوائد المقدره من هذه المشروعات ، وذلك لاعطاء فكره متكامله عن كيفية دراسة الجدوى التفصيليه للمشروعات الاستثماريه المختلفة .

ويأمل الباحث ان يستطيع بهذا الجهد المتوافع تقديم افكار بناءه يستطيع بها ابناء عالمنا الثالث تخطى حاجز التردد وعدم الثقة للعبور الى عالم الابتكارات والخطوات البناءه لانشاء وتكوين المشروعات الجديده .

محمد كامل مصطفى الكردى



## الباب الاول

### المحيط الخارجى لدراسات الجدوى

#### الفصل الاول :

النظريات المفهومة للاستثمار الخارجى

#### الفصل الثانى :

السوق الدولى لرأس المال ومخاطر الاستثمار

#### الفصل الثالث :

الاطار العام للاستثمار فى مصر •



## الفصل الاول

-----

### النظريات المفسره للاستثمار الخارجى

-----

- مقدمة
- النظرية النيوكلاسيك للتجاره الدوليه
- نظرية رأس المال
- نظرية المشروعات متعددة الجنسيه •
- الحواجز ونظم الحمايه الاقتصاديه
- هيكل احتكار القله فى الاسواق •
- المزايا التكنولوجيه ونظرية دورة حياة السلعة :
- اختلافات تكلفة الانتاج



## العمل الاول

معم

النظريات المفصلة للاستثمار المباشر في الخارج

معم

### مقدمته

تستمد نظريات الاستثمار المباشر في الخارج كل اسماها من النظرية التقليدية للتجارة الخارجية ، تلك التي تبحث في العلاقات الدولية بين البلاد المختلفة ، وهي عبارة عن تحديد المسافات الفاصلة للعوامل المختلفة ، وتحدد هذه العلاقات في التبادل الملحق عبر الحدود السياسية المختلفة . وتترجم هذه الملاحظة بالحقيقة المؤكدة . والتي يملتهاها تبحث الدول المختلفة عن الحصول على تفسير للتماثل حول معرفة الاسباب التي تدفع على انتقال عوامل الانتاج المختلفة وبصفة خاصة الاموال والخبرات التكنولوجية والخبرات الادارية . وعموما فان الشئام التماثل لكل هذه الخبرات المتكاملة عبر الدول المختلفة هي الشركات متعددة

### الجنسية Multinational Corporations

ان الاجابة عن التماثل السابق متعددة . وفي كثير من الاحيان متفاربة ، فهناك اتجاهات متعددة تفحص من ظاهرة تدويل المشروعات ، ولذلك نرى كيف ان نظرية النيوكلاسيك neo-classic للتجارة الخارجية ونظرية رأس المال تشرعان انسياب وتدفع الاستثمارات المباشرة عبر الحدود السياسية للدول وذلك من خلال عمليات اعطاء جنسيات متعددة Multinationalisation

كما سنعرض ايضاً لبعض النظريات التي تعطي تفسيرات مختلفة ومخالفة لتفسيرات النظريات الكلاسيكية التي تعتمد على عبء فروض أهمها انعدام حرية حركة عناصر الانتاج وعلى المنافسة الكاملة ، والتوازن العام ، والتي تركزت حول مفهوم استراتيجية المنشأة الكبيرة .

### النظرية النيوكلاسيك للتجارة الدولية ونظرية رأس المال

ولعل عرض هاتين النظريتين معا يبرز سبب رئيس هو انهما يتبعان نفس الاسلوب المنهجي في التحليل ويعتمدان في اساليبهما على المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الكلاسيكية المتجددة .

وعموماً فلبعد ظهرت النظرية الكلاسيكية للتجارة الدولية The classical Theory of international trade كرد فعمل لمعجب التجار Marchantilist Doctorine والذي كان يدمو الى فرض القيود على التجارة الخارجية . ولذلك جاءت النظرية الكلاسيكية مدافعة عن حرية التجارة الخارجية . ووضحت هذه النظرية ان حرية التجارة الخارجية هي السبيل الوحيد لزيادة ثروة البلاد ولوقتها الاقتصادية . ومن اهم القاطب هذه المدرسة التقليديه آدم سميت Adam Smith وديفيد ريكاردو David Ricardo وجون ستيفارت ميل . John S. Mill .

اما النظرية النيوكلاسيك Nes. Classical Theory أوالمدرسة الحديثه في التجارة الدولية . فلقد اهتمت بتطوير الفكر الكلاسيكي



وقامت بإرساء قواعد تتعلق بإضافة بعض التحليلات الهامة وخصوصاً فيما يتعلق بتكلفة الفرص البديلة The Theory of opportunity Costs وذلك إحصاءاً لنظرية العمل التي ركز عليها الرواد الأولون كما ركزت أيضاً على تحييد منحنيات السواء الاجتماعي - Social indifference curves. ومن أهم رواد هذه المدرسة مارشال Marshall وايدجورث Edgworth وليونتييف Leontief .

### (1) النظرية النيو كلاسيك للتجارة ومفاهيم الاستثمار

من المهم في هذا المجال الإشارة إلى الفروض والنتائج التي توصلت إليها هذه النظرية ، وهي التي تمثل الأساس الفكري لعملية الاستثمارات الدولية المباشرة كما جاءت في هذه النظرية .

تقوم النظرية على أساس عدة فروض أهمها أن هناك منافسة كاملة وأن عوامل الإنتاج وهي العمل ورأس المال صعبة الحركة ، وأنهما مرتبطان بالدولة نفسها ويعنى هذا الفرض أنه في داخل الدولة « فإن الممتلكات والأفراد والأموال تنتقل بحرية كاملة ، وأن الأسعار والمكافآت تتحدد طبقاً لقوى السوق على أساس المنافسة الكاملة » . كما أن السعر العالمي سوف يتحدد طبقاً لهذه النظرية بناءً على لقاء العرض بالطلب ، أو بمعنى أوضح على أساس لقاء مجمل منحنيات العرض بمجمل منحنيات الطلب في السوق الدولي . وهكذا فإن الفرض القائم على أساس عدم حرية الحركة لعناصر الانتاج يفترض فحسب أن المنتجات فحسب هي التي يمكنها الخروج من حدود

الدولة ، بينما يظل رأس المال والعمل مرتبطين بالحدود السياسية للدولة ولا يمكنها الخروج .

وانطلاقاً من هذين الفرضين فإن النظرية النيو كلاسيك تشير الى المساواة الدولية للأسعار النسبية لعناصر الإنتاج المختلفة وللممتلكات . بالإضافة الى ذلك فإذا كانت الدول التي يتبادل بعضها مع بعض ستبنى سياسة تقوم على أساس ان كل دولة ستسوف تخصص في إنتاج السلع التي يكون لها ميزة نسبية - من حيث عناصر الإنتاج - في إنتاجها . وطبقاً لذلك فلسوف تتحقق حالة من حسابات التوازن العام المثالي على مستوى العالم .

وطبقاً للنقاش المباشرة لهذه النظرية فإن حركة عناصر الإنتاج ، وبصفة خاصة حركة رؤس الأموال ، يمكن تفسيرها بالقيود المفروضة على حركة السلع والمنتجات تلك التي تعوق تحقيق المساواة الدولية للأسعار النسبية لعناصر التبادل . وهكذا فإنه طبقاً لتحليلات ماندل Mundel فإن ادخال وتطبيق نظام جمركي في دولة معينة والذي يقوم على أساس فرض تعريفه جمركي على دخول السلع سوف يؤدي الى تعديلات لنظام حرية التبادل . وسيترتب على هذا التعديل في النظام وجود فروق في أسعار عوامل الإنتاج . ومع ذلك فإن هذه الفروق يمكن تغطيتها بانتقال رؤس الأموال والتي تعمل على تحقيق المساواة في المكافآت لعناصر الإنتاج وفي أسعار المنتجات . وهكذا فإن حركة رؤس الأموال وحركة الممتلكات تهدف الى



الانتقادات . فان هذه النظرية اعتمدت على أن عناصر الانتساج تعتبر ميزه نسبيه ، تفسر حركات الاستثمارات الدوليه المباشره الرأسية ، والتي تعمل على تكامل سلسله عمليات انتاجيه ، والتي تعتمد على تفاعل عناصر انتاجيه مختلفه موجوده في مناطق جغرافيه مختلفه . ولكنها لاتعطى أى تفسيرات لامكانيات الاستثمارات الدوليه المباشره الافقيه والتي تنطوى على عملية تدويل الممتلكات والمنتجات المتشابهه في اقتصاديات مختلفه حيث تكون الميزه النسبيه للعناصر الى حد ما متشابهه ، وحيث تكون القيود الجعركيه موحده . ولعل في تعبير البروفسير ميشاليت Michalet والذي يشير فيه بعد استعراضه لكل فروض النظرية النيو كلاسيك ولاسيما من حيث المنافسه الكامله ان هذا الفرض معناه انكار حقيقه الشركات الكبيره ولاسيما الشركات المتعددده الجنسيه

" L'hypothese de concurrence pure et parfaite est negation de la realite des grandes firmes et singulierement des F.M.N."

حيث يستبعد هذا الفرض امكانية تحليل الشركات التي تعتمد على احتكار القله Oligopolisti que كما ان فكرة المشروع نفسه غير موجوده في التحليل النيو كلاسيكي ، لان فكرة المشروع ولاسيما المشروع الكبير ، تقوم على اساس فكرة الانتاج الكبير .

وفكرة اقتصاد الانتاج الكبير تمنع وجود المنافسة الكاملة . كما أن الفرض القائم على اساس عدم حرية عناصر الانتاج في الانتقال عبر الحدود يتناقض من نفس المجلين بفكرة انتقال رؤس الاموال وحركتها عبر الحدود السياسيه للدول . وبالرغم من أن هذا الخطر تم تعديله في النظرية الكلاسيكيه بواسطة المجلين في النظرية النيو كلاسيكيه حيث فسر هؤلاء الخبراء عملية انتقال رؤس الاموال الا أن الفحص الكامل للنظرية لا يظهر بوضوح مكانة هذا الوضع في النظرية نفسها بطريقه منطقيه متكامله .

ويضاف الى هذا أن الافكار التي نادى بها اصحاب هذه النظرية والتي تتعلق بالتعادل الامثل على السلم الدولي قد تم ثبوت عكسها حينما نلقى النظره على النمو غير المتوازن للدول المختلفه .

#### (ب) نظرية رأس المال

طبقا لنظرية رأس المال ، فإن حركة الاستثمارات المباشره الدوليه يمكن تفسيرها باستعراض الفروق في العوائد التي يمكن ان يحققها رأس المال في البلاد المختلفه ، وذلك طبقا لمعدلات الاستثمارات المحدده . ولعل هذا الفرق يرجع بمفه اساسيه الى عدم التساوي في الاسواق الماليه في الاقتصاديات المختلفه . ففي الحقيقه اذا كانت الاسواق الماليه متساويه ، فإن معدل العائد على رأس المال ومعدل خطر انتقال رأس المال سوف يعكسان تماما معدل الربح ومعدل الخطر التمويلي للمشروعات التي تعمل على اصدار الاسهم . كمسب

أن ذلك أيضا يفسر أن المشروعات في بلد معين لن يكون لديها  
أي ميزة خاصة تسمح لها بتحقيق معدل ربح أعلى من تلك الذي تحلقه  
فعلًا المشروعات الشبيهة في البلاد الأجنبية والتي تنوى المشروعات  
الأولى أن تستثمر فيها . فقد يكون معدل الربح منخفضا في هذه  
البلاد ، يضاف إلى ذلك ضرورة أن يؤخذ في الاعتبار التكلفة المرتبطة  
بعملية إنشاء الشركات متعددة الجنسيه .

هذا بجانب أن حالة عدم التكامل أو التساوى في السوق المالي  
يمكن أن تكون السبب في اختلاف جودة المعلومات التي يمكن أن يحصل  
عليها المستثمر . وطبقا لميكانيكية النظام المالي فإن الاستثمار  
الذي يأخذ في اعتباره هذه الفروق سوف يحقق درجة أكبر من السيولة  
والطبيعية أكبر من الاستثمار الذي يقوم على أساس تحقيق مساواة  
أكثر كفاءة بين معدلات العائد على رأس المال في الاقتصادات  
والأسواق المالية المختلفة . وهناك سبب رئيس يجب ذكره كحالة  
عدم التساوى في السوق الدولي ويتعلق بـ ١.٥ السبب أساسا بوجود  
المواثيق التشريعية التي تحد من حرية حركة رؤس الأموال ، والتي  
تصل إلى حد وجود أسواق مالية منظمه لها قواعدها ونظمها .

ويترتب على عدم التساوى في الأسواق المالية عدة نتائج  
أهمها عدم تساوى معدلات الفائدة ، وبالتالي عدم تساوى معدلات  
الأرباح . وهذا مايشجع كثير من المستثمرين على تفضيل الاضطلاع  
بشاحية الرقابة التي تضمن تواجدهم المباشر في إدارة الشركات

بدلاً من مجرد استثمار الأموال ، والتي تعمل على إحلال خطر الاستثمار بالخطر الصناعي نفسه . يضاف إلى هذا أن الاستثمار المباشر في الخارج سيكون هو النتيجة الحتمية لدرجات عدم التساوي بين الأسواق المالية المختلفة في الدول المختلفة . وطبقاً لهذا التحليل فإن وجود الاستثمار الأمريكي المباشر في أوروبا الغربية يمكن تفسيره باختلاف في المكافآت التي يحصل عليها رأس المال في الأجل القصير وفي الأجل المتوسط . ذلك الاختلاف الذي يفرق بين أوروبا وأمريكا ، فالمدخرين الأوروبيين والذين لا يقبلون بسهولة مخاطر الاستثمار ، يفضلون استثمار أموالهم في استثمارات قصيرة الأجل ، مما يجعلهم بالتالي يفضلون الحصول على سعر أقل للفائدة . وهذا عكس المدخرين الأمريكيين والذين يتميزون بسلوب مختلف يخاف إلى هذا أن السوق المالي في أمريكا يقدم مجموعة من شروط التكامل مما يجعل هناك تساوي واعتماد متبادل بين الاستثمارات قصيرة الأجل ، ومتوسطة الأجل ، وطويلة الأجل .

ولعل عدم التساوي في السوق المالية الأوروبية والذي يختلف فيه معدل العائد على رأس الأموال المقترضه ، من معدلات الأرباح التي يمكن أن تحققها المشروعات ، شجع المستثمرين الأمريكيين على أن يأخذوا بنفسيهم بنهاية الرقابة والإدارة على بعض المشروعات الأوروبية . وهكذا فلقد وجد المستثمرين الأمريكيين أن بإمكانهم تحقيق فوائد ومعدلات أكبر في أوروبا عن العوائد الممكنة تحقيقها

من استثماراتهم في أمريكا ولاسيما في الاستثمارات متوسطة الاجل. وذلك لان الاوروبيين يفظلون السيولة ، ولذلك فهم على استعداد لدفع معدلات اكبر لرؤس الاموال. التي تستثمر في الاجل الطويل. كما يلجأ الاوروبيين طبقا لهذا التفسير ونتيجة عدم التماوى في السوق الى استثمار اموالهم النقدية في أمريكا حيث معدلات الفائدة اكبر وهكذا يكون استثمارهم متمثلا في محفظة الاوراق المالية وهكذا فان الغرض الرئيسى الذى تقوم عليه نظرية رأس المال يقوم على اساس ان المستثمر يبحث عن تحقيق اقصى معدل عائد على رأس ماله ، معتمدا على اعتبارات نقدية مالية ، ومقللا من درجة الخطر بقدر الامكان .

ولعل الانتقاد الرئيسى الموجه لهذه النظرية انها اغفلت تأثير استراتيجيات النمو الخارجى للشركات ولاسيما بالنسبة للشركات متعددة الجنسيه . كما تجاهلت ايضا الترشيذ الدولى لعناصر الانتاج ولاسيما العمل ، وفنون الادارة والتنظيم. كما لم تبحث هذه النظرية تأثير الاستثمارات للشركات متعددة الجنسيه على التدفقات المالية للبلاد المضيفة . وفى النهاية فهي لاتسمح بشرح التدفقات التجارىه قبل وبعد الاستثمار فى هذه البلاد .

#### (ج) نظرية المشروعات متعددة الجنسيه

##### Multinational Corporations

لقد اتضح من العرض السريع السابق ان النظريتين السابقتين



لم يعطيا أهمية كبيرة للاستثمارات الدولية المباشرة . ولذلك فإنه يمكن إعطاء صوره أفضل للتطيل اذا تم النظر بمنظور يركز على التخليص الاقتصادي على مستوى المشروع ، وذلك بتطبيق سبل استراتيجيات الشركات الكبيرة متعددة الجنسيه ، والتي تقوم على اساس حركة عناصر الانتاج عبر الحدود المختلفة من خلال المشروع المتعدده لهذه الشركات .

وتأخذ الاستثمارات الخارجية المباشرة طبقا لهذه النظرية اربع اشكال رئيسيه وهذه الاشكال تفسر في نفس الوقت اسباب الاستثمار المباشر في الخارج .

#### أولاً : درجة وجود حواجز ونظم حماية وطنيه

وطبقا لهذا الشكل فإن النظام الاقتصادي العالمي سوف تتميز بوجود درجة من التزاوج والتجانس لعدة مجالات . ولنسوف يكون هناك علاقة متبادله على مستوى الدوله التي توجد بها فروع الشركات المتعدده الجنسيه وبين هذه الشركات . تعمل هذه العلاقه على المصالحه بين هدف الربح وحرية الشركات وبين المحافظه على الكيان الوطني للدول التي يوجد بها فروع لهذه الشركات . فالعوائد المرتفعه التي تحقّقها الشركات متعددة الجنسيه ترتكن بمفهوم اساسيه على درجة الاستثمارية أو عدم الاستثمارية .

ولعل التحول في الانتاج من الانتاج التقليدي الى الانتاج اللازم للتقدير يقوم على هذا الاساس حيث ان العوامل المتعلقة

ينظم الحماية تشكل بمفه خاصه الحواجز التى يمكن ان تحمى اقتصاديات الدول المختلفه . فالنظم النقدية فى العالم ، والنظم المالية ، ومبادئ المستهلكين، وإساليب حماية هؤلاء المستهلكين، وتكلفة انتقال السلع كل ذلك يمثل نوع من الحواجز التى تمنع الشركات المختلفة من العبور السهل بمنتجاتها عبر حدود الدول المعنية .

وكذلك فانه بالرغم من ان نظم الاتصالات الحديثة ساعدت على توحيد وتنظيم العادات الاستهلاكية الا أن هناك طلبات خاصة لكل نوع من انواع المستهلكين فى العالم ، مما يحتم على الشركات ان تنتج خلطة سليمة معينة تتناسب مع رغبات ومتطلبات كل فئة من المستهلكين . وكل هذا يشجع الشركات متعددة الجنسيه على ضرورة الاستثمار المباشر فى الاسواق المعنية . وذلك رغبة منها أولا فى التغلب على هذه الحواجز ، وثانيا فى التواجد الفعلى فى السوق حتى تتمكن من تقديم السلع التى ترضى المستهلكين داخل هذا السوق . وعموما فإن المشروع الدولى متعدد الجنسيه يعمل على تحقيق أكبر كفاء ممكنه لانشطته على المستوى العالمى عبر أربعة طرق رئيسيه وهى :

- (١) الانتاج فى بلد معين حتى يتمكن من تحسين صادراته من خلال فروع الشركة المختلفة فى الدول المختلفة .
- (٢) تجزئ الانتاج الى منتجات فرعيه ، وأجزاء مكمله ، وتصنيع

كل جزء في بلد معين حتى تحقق الكفاءة الانتاجية فـس  
انتاجية كل جزء . ثم يقوم فرع آخر من فروع الشركة  
في بلد آخر بعملية التجميع النهائي لكل مكونات  
السلعة . وهذا الشكل يحقق للشركات متعددة الجنسيه  
درجه من درجات الكفاءة في اقتصاديات التشغيل والتصنيع  
كما يمكنها من التغلب على مشاكل وتكلفة الجمـسـارك  
والنقل وغير ذلك من التكاليف .

(٣) تخصص كل فرع من فروع الشركة في كل دولة في انتاج منتج  
معين من مجموعة المنتجات التي تنتجها الشركة ثم ترسل  
الى فروع اخرى لتقوم بعملية التسويق والتوزيع .

(٤) الانتاج في كل فرع من فروع الشركة بحيث يتخصص كل فرع  
في انتاج المنتجات القابلة للتسويق والتوزيع في هذه  
البلد . أي تلك التي تمثل الاحتياجات الفعلية لهـذا  
البلد .

كما تحقق الشركات المتعدده الجنسيه ايضا درجة كبيره  
من الكفاءه التموويليه وذلك بالتعامل في السوق المالي العالمـسـي  
على اساس تحقيق اكبر الوفورات في تدبير رؤس الاموال اللازمه  
للتشغيل وتقليل درجة المخاطر بقدر الامكان .

### ثانيا : هيكل احتكار القلعة فى الاسواق

ففى اطار هذا الشكل فان النظره تكون مركزه على الشركة  
الوحيدده . حيث توجد علاقه وثيقه بين تقسيم السوق الناتج عن  
ممارسات احتكار القلعة وحركة تعدد جنسيات الشركات  
Multinationalization ففى هذه الحاله فان الشركات  
المتعدده الجنسيه هى التى تحقق اكبر دخل ممكن . وانه بسبب  
التشدد فى تقسيم اجزاء السوق المحلى فان النمو فى أنشطة  
الشركات الوطنيه سيكون محدودا فى اطار معدل النمو فى الدخل  
القومى ، وفى هذه الحاله ستكون عملية تعدد جنسيات الشركات  
وسيله لتفادى انعكاسات الانخفاض فى الدخل القومى الاجمالى فى  
المناطق الاقتصادية المحتكره . وستكون حركة التدويل هذه  
مطلوبه ايضا لاعادة النظر فى تقسيم السوق الناتج عن اتفاق  
اعضاء احتكار القلعة تحت ضغط المواجهه التجارية حول السعر  
واختلافات المنتجات ، والاعلان أو تحت ضغط المواجهه الصناعيه  
حول تخفيض التكاليف . وفى هذه الحاله فان الاستثمار فى الخارج  
سحت شكل انشاء فروع للشركة فى البلاد الاجنبيه سيكون بمثابة  
اجابة موضوعيه للهروب من معدلات الارباح المنخفضه فى البلد  
الاصل ، للشركة .

### ثالثا : الفجوة التكنولوجية ونظرية<sup>(١)</sup> دورة حياة السلعة :

وتقوم نظرية الفجوة التكنولوجية على ان انتقال السلع والخدمات والاستثمارات يمكن تفسيره كنتيجة مباشرة للتغيرات التكنولوجية والتي تأخذ اما شكل الاختراع Innovation أو التجديد . Invention . ويكون الاختراع بصفه اساسيه قائما اما على اساس اضافة سلعه او منتج جديد لم يكن معروفا من قبل ، او ابتكار طريقه جديده . لانتاج سلعه موجوده باستخدام عناصر انتاج اقل . اما التجديد فيتعلق بصفه خاصه بتحسين نوعيه ومواصفات السلع القائمة . ويترتب على حدوث الابتكارات اكتساب الدوله صاحبة الاختراع لمجموعة من الميزات النسبيه فـى الانتاج والتسويق المحلي . ثم تكتسب ايضا ميزه اخرى فـى تعديز هذه السلع فى السوق الدولى وذلك لتمتع المشروعات المبتكره بمزايا نسبيه ذات صفه وقتيه اى لفترة زمنيـه محدوده يمكن ان يطلق عليها ( الفجوة التكنولوجيه ) .

وحتى يمكن تطبيق هذه الفجوة التكنولوجيه بين الدول

---

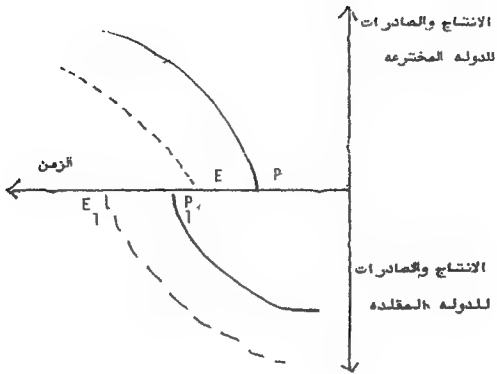
(١) لمزيد من التفصيل ارجع الى :

Mohamed Kame] EL Kurdi

L'insertion des Activités internationales de la Firme dans sa strategie et sa structure, paris IX Dauphine , 1985.

المختلفة فإن المشروعات فى الدول الاخرى سوف تعمل على الحصول على المعلومات عن هذه الاختراعات من المشروعات الموجودة فى الدولة الاصلية . ويتطلب الحصول على هذه المعلومات القيام بتفحيات تشمل فى تحمل الدول الراغبة فى الحصول على المعلومات بنفقات معينة يطلق عليها نفقة المعلومات Information cost وهذا مايشجع المخترعين وهم من المشروعات العملاقه - واغلبها امريكى - على توجيه سياساتهم الاستثمارية فى مجالات البحوث والتطوير R & D طبقا لاحتياجات السوق العالمى وطبقا للفرص المتاحة فى هذا السوق . وحتى لاتتأخر هذه المشروعات باستثمار قدر كبير من رؤس الاموال فى انتاج سلع لاتتناسب مع الاحتياجات والوفيات المتعدده والمختلفة فى الاسواق المختلفه فانها تقوم بتقدير الطلب الكلى ، وهذا مايجعل هذه المشروعات تتحمل تكاليف مرتفعه .

وعموما فانه يمكن التعبير عن الفجوه التكنولوجيه بالشكل التالي والذى يتضح عليه مايلى : -



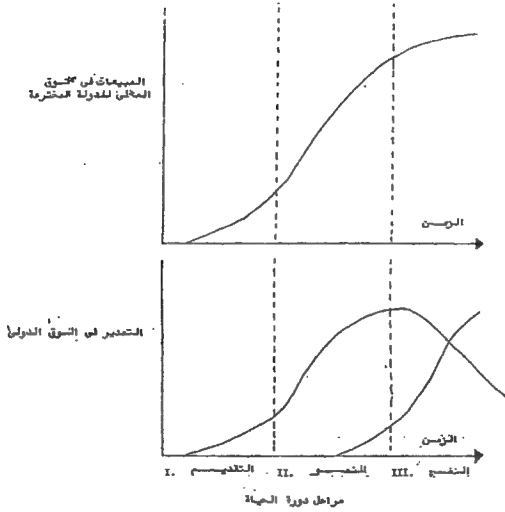
شكل يبين الانتاج والتقدير طبقا للجهود التكنولوجيه

ويتضح من هذا الشكل ان فجوة الطلب Demand-lag هي عبارة عن الفترة الزمنية التي تمر بين ظهور السلعة الجديده في البلد الاصلى P وبدايه تقديرها للخارج E . وتكون فجوة الطلب ان هي الداله التي تعبر عن الفترة الزمنية بين ( E - P ) اما فجوة التقليد Imitation-lag فهي الفرق بين وقت انتاج السلعة في البلد الاصلى المخترع ووقت انتاجها في الدوله المقلده أي الفترة الزمنية بين (  $P_1 - P$  ) .

فطبقاً لنظرية الدورة الدولية لحياة السلعة وهي المعروفة  
بنظرية ريموند فيرنون R. VERNON ( انظر الشكل التالي ) . فبان  
ارتفاع الدخول واتساع السوق وزيادة الطلب في الولايات المتحدة.  
تدفع كثير من المشروعات الى ابتكار منتجات جديدة ، وطسرح  
هذه المنتجات في السوق ، وحينما تصل هذه المنتجات الى مرحلة  
الاضمحلال ، فان هذه الشركات تسعى الى خلق طلب خارجي على  
هذه السلع في الخارج لدى اسواق يكون لديها دخل مرتفع ثم  
يبدأ الطلب في الاسواق الجديدة. على هذه المنتجات الجديدة في  
التزايد . ويعطى الموقف الاحتكاري للشركات التي تقدم المنتجات  
الجديدة في السوق مكانه خاصه لهذه الشركات وذلك بالطبع ناشئاً  
من قدرتها على احتكار السلع . ولكن هذا الموقف الاحتكاري  
سرعان ما يهتز نتيجة لان هناك بعض المشروعات سوف تنشأ لتقليد  
الشركة المبتكرة وذلك لاشباع الطلب المتزايد على السلع  
الجديدة . ويترتب على ذلك ان تكلفة الانتاج للمشروعات المحلية  
سوف تكون أقل من تكلفة استيراد هذه المنتجات من الخارج من  
المشروع الاصلى المبتكر . وهكذا يجد المشروع الأمريكي المصدر  
نفسه مهدداً من قبل المشروعات المحلية في البلاد التي يصدر  
اليها . وطالما ان عوائد المبيعات الناشئة من التصدير تشمل  
نسبة كبيرة في دخل هذه الشركات فانها لن تستطع بسهولة لهذه  
التحديات ولذلك تفكر جدياً في انشاء فروع جديدة لمصانعها ،



المبيع، المعلن، والتصدير الدولي في دورة حياة السلعة،  
للبلد المصدرة



او شركات جديده. فى الاسواق القديمه للتصدير حتى تكون تخففت  
نفس الظروف والمؤثرات البيئية التى تخفف لها الشركات  
المحليه التى تقوم بتقليد منتجاتها ، وتكون هذه الانشاءات  
هى الخطوات الاولى التى تفسر عملية تدويل الشركات وعملية  
تعدد جنسيات المشروعات .

وفى هذا الشكل فان ديناميكيه العرض للمنتجات الجديده  
هى الامل فى عملية تدويل المشروعات .

#### رابعاً : اختلافات تكاليف الانتاج

ان افتقاد المزايا التكنولوجيه ليست هى السبب الوحيد  
فى الاستثمار الخارجى للشركات ، ومثال ذلك الاستثمارات  
الامريكيه فى اوربا مثلاً فهذين البلدين يتمتعان بميزات تكنولوجيه  
متساويه . وهذا مما يحفز البحث فى الاعتقاد بأن هناك اسباب  
اخرى للاستثمارات الخارجيه مكمله للفروق التكنولوجيه . ففى  
القطاعات الاوروربيه المنافسه للشركات الامريكيه ، والمماويه  
لها فى نفس المستوى التكنولوجى ، تتنافس فرص الشركات  
الاوربيه فى المنافسه بسبب انخفاض تكلفة الانتاج . كما يمكن  
تفسير ذلك بالنسبه لمناطق اخرى فى العالم .

ولعل اختلاف تكلفة الانتاج ولاسيما تكلفة الايدى العامله  
والعناصر الاخرى يفسر السبب الرئيس فى الاستثمارات الاجنبيه  
للشركات فى الدول المختلفه .

## الفصل الثاني

مهم

### السوق الدولي لرأس المال ومخاطر الاستثمار

مهم

- البيئة الدولية للاستثمار
- العرض الدولي لرأس المال .
- الطلب العالمي على رأس المال .
- طلب الشركات والمشروعات .
- التنبيه في الأجل القصير جدا .
- التنبيه بالاستثمارات
- القروض الحكومية .
- دور الشركات متعددة الجنسيه في الحركة الدولية لرأس المال .
- دراسة الجدوى واستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيه .
- الشركات متعددة الجنسيه والاستثمار في الدول الناميه .
- حركة رأس المال العالمية وعملية بيع القطاع العام للقطاع الخاص .
- أشكال بيع القطاع العام .
- المخاطر السياسيه للاستثمار .
- مخاطر عدم التحويل .
- مخاطر الإعتداء على الملكية .
- مخاطر الحرب .
- مخاطر تغيرات سعر الصرف .



## الغفل الثامن

مم

### السوق الدولي لرأس المال

مم

#### البيئة الدولية للاستثمار

لقد تأثر الاستثمار في العالم بالظروف الاقتصادية السيئة التي سادت منذ نهاية السبعينات وبداية الثمانينات والتي لم يطرأ عليها أي تحسن ، إلا بدرجات محدودة. في مجال محاربة التضخم . فلقد نجحت بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبلاد المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي .

#### Communité Economique Européenne

في إيقاف المد التضخمي الذي هبط بنسب تتراوح بين ١ و ٧ في المائة وعلى العكس من ذلك سجلت دول العالم الثالث غير المنتجة للبتترول ارتفاعا في هذا المعدل وصل الى مايقرب من ٤٠ ٪ .

ولقد كان من نتائج السياسات النقدية التي اتبعت لهذا الهدف زيادة محسوسة في نسبة البطالة في دول المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي من ٧,٩ ٪ الى ١٠,١ ٪ من القوى العاملة .

ولقد لازم السوق النقدية أيضا الاضطراب وعدم الاستقرار فبعد ان هبطت اعمار الفائدة على الدولار الأمريكي الى ١٢ ٪ ثم ارتفعت الى ١٧ ٪ ثم تقلبت هبوطا وعودا. لتستقر حول ٩ ٪ .  
( والمعهود بذلك المعدل للفائدة بين المصارف الثلاثة اشهر ) كما

اتجهت ايضا اسعار الفائدة على العملات الرئيسية الاخرى نحو الهبوط ايضا ووافق ذلك تقلبات في اسعار العملات بالنسبة لبعضها البعض ، وكان من نتائجها تحسن الدولار بالنسبة لجميع العملات الاخرى . وقد اتسمت هذه التحركات في السوق الماليه العالميه بعدم وجود ضابط لها فتارة تكون اسعار الدولار موازية لاتجاه اسعار الفائدة بمعنى ان مركز الدولار يقسوى اذا ارتفعت ويضعف اذا هبطت ، وتارة اخرى تنفصم هذه العلاقة بينهما فتتخلف الفائدة على الدولار وبالرغم من ذلك يزداد الدولار قوة بالنسبة للعملات الاخرى . وهي حالة لاتساعد على ازدهار التبادل الدولى ، وتجعل مهمة المتعاملين في السوق النقدية صعبة للغاية .

والظاهرة الاخرى التى تميزت بها الثمانينات ايضا هي المعوقات المالية التى واجهت كبار المقترعين من الحكومات فى سوق القروض الدوليه ، مما جعلهم غير قادرين على الوفاء بالتزاماتهم ، ودفع بالمؤسسات المالية العالمية وكبريات البنوك العالم على دخول مفاوضات واتفاقيات مع السلطة الخلفيه فى الدول المعنيه لاعادة جدولة ديونها ، واهم هذه المستدول هي المكسيك ، والارجنتين ، والبرازيل وذلك بالافافه المسمون بولندا ورومانيا ويوغوسلافيا .

وفى العالم العربى فان دوله لم تحقق بمعزل عن الازمسه

الاقتصادية التي اجتاحت العالم كله . ولقد زادت متاعب العالم العربي ومقدرته المالية الحرب الايرانية العراقية ، والامتداد الاسرائيلي على لبنان ، وكذلك هبوط انتاج الدول العربية المصدرة للبترول بنسب تصل الى ٣٥ ٪ من معدل انتاجه عام ١٩٨١م ومن الطبيعي ان تنعكس هذه العوامل بصورة سلبية على حجم التجارة الخارجية لهذه الدول ، وتنعكس ايضا على قدرتها على تنفيذ برامجها الانمائية والاستثمارية .

#### العرض الدولي لرأس المال

لقد شهدت الفترة مابين الحرب العالمية الثانية ، حرية كبيرة في حركة رؤوس الاموال وانتقالها من دولة لاخرى . وذلك نتيجة انخفاض حدة اساليب الرقابة على حركة الاموال عبر الحدود الدولية . كما شهد العالم نمو كبير في السوق الاوروبية للاتمان والامدار ، واخذت الشركات المتعددة الجنسيه تأخذ مكانة اكبر ، كما ساهم في حرية حركة الاموال الاحتياج الكبير للدول النامية لتمويل مشروعاتها الصناعية ، والعمرانية الكبيرة . وسدات الدول الشرقية في الاعتماد على التبادل التجاري بينها وبين الدول الغربية وكثير من الدول الغنية .

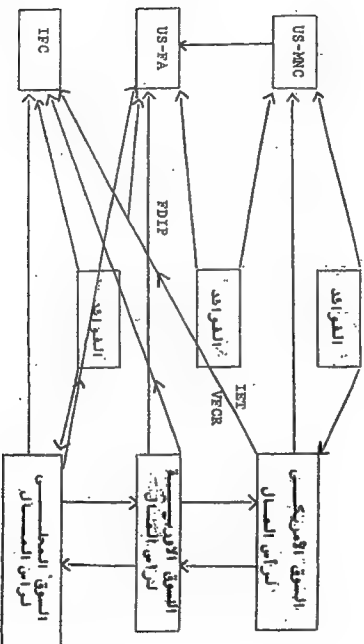
وتشير كل هذه الدلائل على أن حركة رؤوس الاموال لعبت دورا كبيرا في نمو التبادل الدولي والاستثمار .

وفي منتصف الستينات فلقد لعبت الولايات المتحدة مع ذلك دورا مختلفا : فلقد قررت الحكومة الأمريكية اجراء رقابة ذاتية ثم اجباريه على حركة خروج الاموال من امريكا . ولهذا السبب وجد السوق الاوربي مبرراته للنمو السريع ولقد ساهمت ازمان النظام النقدي العالمي والتي تمثلت في تخفيض قيمة الدولار الأمريكي مرتين وعدم تغطيته بالذهب ، التفضييم ، الصام لمعدلات الفائدة في نمو هذا السوق . وكان لابد بناء على ذلك من اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتحسين موقف ميزان المدفوعات الأمريكي وهذا مما دفع الرئيس نيكسون في يناير عام ١٩٧٤ ليقرر إلغاء الرقابة على خروج رؤس الاموال الأمريكية للخارج ، كما تجب الإشارة الى أن حرب ١٩٧٣ م والتي واجه فيها العسرب اسرائيل كان لها آثارها على البترول وارتفاع اسعاره الذي ساهم في وجود حركة عكسيه لوجود حركة الاموال . ويوضح الشكل التالي سوق رأس المال العالمي وحركة رؤس الاموال بين الاسواق المختلفة .

وتجدر الإشارة الى أن هذا الشكل يركز اساسا على حركة رؤس الاموال الخاصة بالمشروعات المختلفة في العالم اجمع داخل او خارج الولايات المتحدة ، وتعني الرموز المستخدمة في الشكل مايلي : -



شكل يبين حركة وراقب رأس المال العالمي



FDIP

US-MNC = الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية

US-FA = فروع الشركات الأمريكية بالخارج .

IFC = الشركات المحلية الوطنية بالخارج .

ولقد تم تلخيص الرقابة الأمريكية على حرية انتقال

رؤس الأموال في هذا الشكل كالتالي : -

IET = الضرائب المفروضة على الأرباح

Interest Equalization Tax 1963

VECR = القيود المفروضة على حركة الائتمان الاجنبي

Voluntary Foreign credit Restraints, 1965

FDIP = برنامج الاستثمارات الخارجية المباشرة

Foreign Direct Investment Program, 1968.

وحتى يمكن التنبؤ وتقدير آثار إلغاء الرقابة الأمريكية

على شركة رؤس الأموال فانه يجب أن تتم الاجابة على الاسئلة

التالية : -

١ - ماهي الاحتياجات التمويلية المطلوبة للمشروعات والحكومات

٢ - وفي أى سوق سوف يتم هذا الاشباع التمويلي ؟

٣ - وماهو تأثير هذا الاشباع على هيكل السوق ؟

٤ - وكيف سيكون تأثير كل هذا على موازين المدفوعات ؟

ويتوقع الخبراء ان آثار الرقابة الأمريكية كانت هديمه

الفاضة ولاسيما على نفقات فروع الشركات متعددة الجنسيات US-FA

والتي توجد خارج امريكا بينما يمكن تحقيق رقابه فعاله على مصادره تمويل هذه الفروع . فلقد ساهم هذا الوضع في زياده ترويض هذه الشركات من الموق المحلى الذى تتواجد فيه هذه الفروع ومن السوق الاوربي ايضا . كما ساهم هذا الوضع ايضا فى تخفيض كميّة الارباح المعاد استثمارها حيث كانت تقتطع من سياسة الشركة الام اعاده ترخيل الارباح المالحقه فى فروع شركاتها بالخارج FDIP الى الدوله الام وهى امريكا - كما ساهم هذا الوضع فى تقليل التحويلات من الشركات الامريكيه متعدده الجنسيه الى امريكا US-MNC الى فروعها فى الخارج US-FA ، ولقد ساعد ذلك فى أن يتضاعف تأثير هذه السياسات على المنشروعات المحليه فى الدول المختلفه IFC ، وعلى حكومات هذه الدول .

وان كان من الصعب قياس هذا التأثير الا انه كان واضحا فحينما أعلن الرئيس نيكسون قراره بتحرير حركة رؤس الاموال الامريكيه فلقد توقع المراقبون انخفاض سعر الدولار وزياده حجم الصادرات الامريكيه ، وتقليص حجم السوق الاوربيه للدولار ، وتساهم الدور الذى يمكن ان تلعبه السوق النمالى فى نيويورك ولكن الواقع فقد كان نتيجة هذه القرارات الامريكيه ان كثير من الدول بدأت تسير على نفس المنهج ولقد اعلنت العانيا وكندا ، وسويسرا قرارات مشابهه للقرارات الامريكيه وهكذا تحققت حريسة اكبر لحركة رؤس الاموال فى العالم .

## الطلب العالمى على رأس المال

### (١) طلب الشركات والمشروعات

حتى يمكن قياس هذا الطلب العالمى والذي سيسهم فى تقييم فرض و حجم الاستثمارات والمشروعات التى تخضع لدراسات الجدوى فاننا سوف نركز على عدد محدود من المتغيرات القابلة للقياس الكمي والتي تسمح لقياس حجم الطلب وفى نفس الوقت تسمح بعمل المقارنات الدولية . ويرتكز هذا التحليل على ثلاثة فروض : -<sup>١</sup>

١ - الفرض الاول :

ان معدلات النمو ومعدلات التضخم معروفة ومحددة.  
ولذلك فسوف لا يكون هناك أثر لحركة رؤس الاموال على هذه المتغيرات .

### ٢ - الفرض الثانى :

ان نسب رأس المال المملوك مضافا اليه الدييون طويلة الاجل على الاصول الثابتة ستظل ثابتة غير متغيرة  
ولذلك فان المتغير الوحيد هو معدن رأس المال .  
وتكون الصورة كالآتى :

$$\text{ساكنه او ثابتة} = (RE + \Delta E + \Delta L) / I$$

حيث  $RE$  = الارباح المعاد استثمارها + الاستهلاكات .

$\Delta E$  = الزيادة فى رأس المال المملوك

$\Delta L$  = الزيادة فى الديون طويلة الاجل

$I$  = الاستثمارات .

## ٢ - الغرض الثالث

ان النسيب النسبي لكل معدن من مصادر التمويل بالسوق ( السوق الاوربي ، السوق الياباني ، السوق المحلي ) سوف يعتمد على تكلفة التمويل التي يمكن حسابها كالآتي :-

### فإذا كانت

$i_D$  = معدل الفائدة في السوق المحلي للمشروع .

$i_F$  = معدل الفائدة في السوق الاجنبي .

$U$  = تكلفة التحويل ، تكلفة انتقال رؤس الاموال .

$R$  = معدل او سعر تغير العملة ( عدد وحدات العملة الاجنبية

بالنسبة للعملة المحلية ) .

$e_R$  = مقاييس الخطر مضافا اليه تنبؤات الـ  $R$

إذا ليس هناك سوق لتبادل العملات ( الصرف ) في الاجل

الطويل وليست هناك امكانية لتغطية المخاطر . ولذلك فان كل

مستوى من مستويات الاستثمار  $I$  يأخذ في اعتباره الاثار الضمنية

للقروض المحلية سوف يكون بالشكل التالي

$$\Delta L_D = f_D(i_D, i_F, U_D, U_F, d^*_R | R, e_R)$$

حيث  $d^*_R | R$  = التوقعات للتغيرات النسبية لمعدل التبادل

الصائد وقت سداد القروض اي سعر الصرف يسوم

النقد

فإذا  $i_D, U_D, d^*_R / R$  زادت فسوف تقل  $F_D$  (القروض من السوق المظلي)

وإذا  $e_R, U_F, i_F$  زادت فسوف تزيد  $F_D$

### ملاحظة هامة

معنى زيادة  $d^*_R / R$  ان العملات الاجنبية سوف تكون فى موقف احسن من العملات الاجنبية . أى أن هناك زيادة فى سعر صرف العملات الاجنبية بالنسبة للعمله المحليه . وسوف نصل اذن الى الشكل التالى

$$\Delta L_F = F_F (i_D, i_F, U_D, U_F, d^*_R / R, e_R)$$

ولكن المشتقات الجزئيه سوف تكون بالطبيعه ذات مؤشرات مخالفه أى أنه طبقا لهذا الوضع سوف تكون  $i_F^D$  ممثله للتكلفه النقديه مقومه بالعمله المحليه لقرض اجنبى تم اقتراضه من الخارج وتكون  $i_F^{D*}$  هى التكلفة المرفويه .

وعنى يتحقق التعادل المطلوب لقرض اجنبى تم اقتراضه فى خلال مدة معينه فان المداود سوف يكون  $(1 + i_F^{D*})$

وبما ان  $(1/R)$   $d^*$  يمثل معدل صرف العمله المرفسوب

فى المستقبل للعمله الاجنبيه فان المعادله تأخذ الشكل التالى

$$(1 + i_F^{D*}) = (1 + i_F) \left\{ 1 + d^* (1/R) / (1/R) \right\}$$

وهذا معناه بكل بساطه ان تكلفه القرض الاجنبى سوف تعتمد على معدل الفائدة السائد فى السوق الاجنبى وعلى درجة رفع أو تخفيض

قيمة العملة الاجنبية .

فإذا كان  $R$  هو 1 دولار وهي تساوي  $T$

$$\therefore 1/R = \text{مر. دولار}$$

وعلى ذلك لو آهلتنا الشكل التالي

$$i_F d^*(1/R) / (1/R)$$

$$i_F^D = i_F + d^*(1/R) / (1/R)$$

ويمكن بالتالى كتابة المعادلة كالآتى :-

$$\Delta L_F = i_F(i_D^D + U_D + U_F + e_R)$$

والاشتقاق الجزئى الذى يمكن استنتاجه من  $i_F^D$  سوف يكسبنا

سلبيًا وسوف تتساوى تكلفة الاقتراض من الخارج مع تكلفة

الاقتراض المحلى عندما يكون الشكل الآتى :-

$$i_D = i_F^D + U_F - U_D$$

أو

$$i_D = i_F + d^*(1/R)/(1/R) + U_F - U_D$$

وسوف نأخذ فى اعتبارنا الفرق الذى تكون فيه الفرق النسبى

لقيمة عمله معينه مساويا للتلفيق النسبى لعمله افرى .

$$i_D = i_F + d^*R/R + U_F - U_D$$

اذن

وبالغا ان المشروعات لا تفرق دائما فى التعرض للمخاطر وهو عنصر

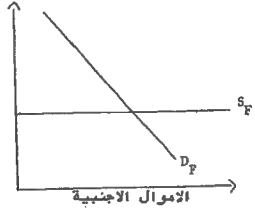
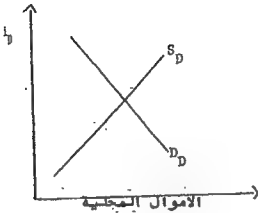
لخطر التغييرات فى سعر العملة . ولذلك يجب أن تكون  $i_D$  اكبر

$$(i_F + d^*R/R + U_F - U_D)$$

كثيرا من الـ

حتى تمنى هذه المشروعات الى الاقتراض من الخارج وذلك

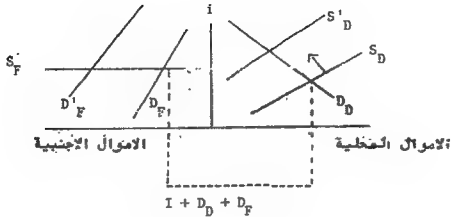
يمكن تقليل  $e_R$  ويمكن التعبير ببيانها عن الاقتراض من السوق المحلي والسوق الخارجي كالآتي :-



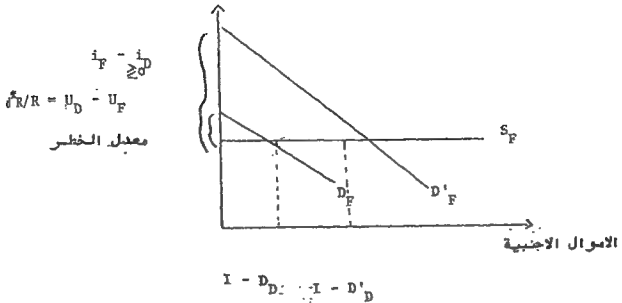
ويلاحظ ان ميل الخط  $S_D$  ايجابيا لانه طبقا للفرض القائم على ان المقرفين سوف يعملون على تعظيم ارباحهم طبقا لدرجة النضج لاصولهم في اطار هيكل معدلات الفائدة. المساعدة في السوق المالي وفي نفس الوقت فان الخط  $S_F$  يأخذ الشكل الافقي المستقيم لان السوق الاجنبي اكثر اتساعا .

واذا قمنا بتجميع الشكلين السابقين في شكل واحد فاننا نصل الى الشكل التالي :





فمعنى ذلك أنه إذا انخفضت  $(S_D)$  فإن قيم  $(S_D)$ ،  $i_D$  تزداد  
 وأيضا فإن  $D_F$  سيزيد  $(D'_F)$ ؛ وهكذا فسيوجد استبدال وإحلال  
 للمبالغ و سيزداد الفرق بين معدلات الفائدة السائدة في كل من  
 السوق المحلي والأجنبي وسيأخذ الطلب على الترويض الأجنبي  
 اتجاهها هابطا للتباين والاختلاف  $(i_D - i_F)$ ،  $D_F$  وستكون هذه  
 العلاقة موجودة فقط حينما يكون الاختلاف أو التباين موازيا  
 للمبلغ ( معدل الخطر  $+ U_D - U_F - d^*R/R$  ) فبإسناد  
 كانت العملة المحلية ذات قيمة أكبر فإن  $D_F$  سوف تصاعد على  
 زيادة  $(D'_F)$



ولذلك يكون الدافع للاقتراض الخارجى كالآتى :-

$$i_D - i_F + d^*R/R + U_D - U_F = \text{معدل الخطر}$$

وسيكون معدل الخطر موازياً لدرجة عدم التأكد لتكلفة النقود

المحلية اللازمة لدفع وسداد القروض الاجنبية .

التنبؤ فى الاجل القصير جداً

وسيكون التمرؤ فى الاجل القصير جداً طبقاً لسيناريو من

السيناريوهين الآتية Scenarios

سيناريو (١) ثبات أسعار الصرف للعملة

$d^*R/R$  = اذن صفر

سيناريو (٢) تقلب سعر الصرف ولكن طبقا لنظرية القوة الشرائية  
 أى ثبات المعدل فإذا اتبعنا القرض القائم بأن المعدلات  
 الاسمية للفائدة سوف تتبع التضخم ، ففي هذه الحالة فـسان  
 ماسيوخذ فى الاعتبار هو المعدلات الحقيقية وستكون التقلبات  
 النقدية غير مقومة ، حيث يفترض هذا السيناريو ثبات القوة  
 الشرائية .

#### (ب) التنبؤ بالاستثمارات

انه يفترض ان معدلات الاستثمارات الحقيقية سوف تتزايد  
 طبقا لاتجاه خطى مستقيم أخذا فى الاعتبار للسلوك الماضى  
 لظاهرة الاستثمار وذلك بالرغم من ان اسعار المعدات الرأسمالية  
 ستبـع المعدلات الحديثـة للتضخم .

فعندما تكون  $P =$  مستوى الاسعار الصناعية

$I =$  الاستثمار الكامل فى البلاد

$a =$  معدل النمو الحقيقى

$b =$  معدل التضخم

فان الاستثمارات لسنة  $t$  بالنسبة لسنة الأساس صفر سوف يكون

$$I_t = (I/P)_0 \cdot (1 + a)^t \cdot (1 + b)^t$$

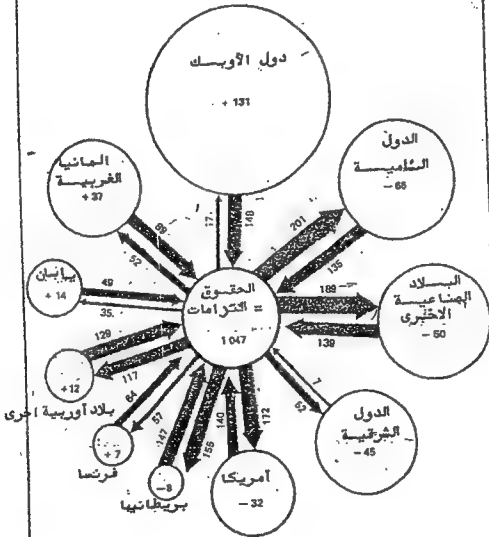
#### القروض الحكومية

ان سلوك المقترضين الحكوميين سوف يكون مختلفا عمن

لمعترضين من الشركات وذلك لان المتغيرات التي تحكم القسروض الحكومية غير تلك التي تتحكم في قروض الشركات . وعلى العموم فلا توجد هنا نظرية أو موديل للقروض الحكومية . ويتطلب الوضع اذن أن تجرى مجموعة من الدراسات الاستكشافية . فان معسدر النمو الذي سيتم اختياره يتعلق بالمستوى العام لرأس المال النقدي لكل بلد وسيكون القرض على اساس ان زيادة الائتمان سوف يكون للزيادة في الانفاق العام وان الحكومة سوف تحتفظ بقدر ثابت من هذا الائتمان .

ويُلجى الشكل التالى حركة رأس المال على مستوى العالم وبين دوله المختلفه .

تدفق حركة الأموال في العالم  
(الأرقام بالبلليون دولار - تدفق مجمع بين ١٩٧٧، ٦٧)



ويلاحظ على هذا الشكل مايلي : -

- ١ - ان العرض الاجمالي والطلب الاجمالي متعادلان بحيث يلاحظ ان مجموع الحقوق العاليه متساوى تماما مع مجموع الالتزامات على مستوى العالم .
- ٢ - وهذا الوضع بالطبع سوف يختلف من دولة لآخرى فالسهم الصاعد من الدولة على الشكل تجاه نقطة الوسط يمثل الحقوق ، بينما السهم الهابط من نقطة الوسط تجاه الدائره التي تمثلي الدولة ، مجموع الالتزامات .
- ٣ - يتحدد الموقف الفعلي لاي دولة طبقا للرصيد النهائي أي الفرق بين الحقوق والالتزامات فاذا كان الرصيد موجبا فمعنى ذلك ان الدولة تكون في وضع يمكنها من اقراض الاموال . اما اذا كان الرصيد سالبا فهذا يمثل في الواقع مجموعة الديون .

### دور الشركات متعددة الجنسية في الحركة الدولية لرأس المال

لقد اتخذت الحركة الدولية لرأس المال International Capital Movement حركة تتناسب مع الوضع الاقتصادي العالمي الذي ساد بعد الحرب الثانية . هذا الوضع الذي ساهم في خلق قوى اقتصادية جديده . واختفاء قوى اقتصادية كانت مسيطرة لفترة طويلة . الملقد خرجت أوروبا من الحرب ضعيفة مهددة وترتب على هذا الوضع عدة مشاكل مالية نتيجة حاجتها أوروبا المالية الى رؤوس الاموال لاعادة البناء والتعمير . وظهرت الولايات المتحدة الأمريكية كصاحبة القوى اقتصاد قومي ، وبالتالي بدأت تعمل على إنجلترا في احتلال مكان الإدارة في الاقتصاد العالمي . ولقد ساعد على هذا الوضع تدفق رأس المال الأوروبي ولا سيما الذهب الى الولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك نتيجة خوف أصحاب رأس المال من الحرب التي كانت دافعه بين النازي الألماني وبين دول المحور ، مما جعل الولايات المتحدة تمتلك أكبر رصيد ذهبي في العالم يضاف الى هذا أن الولايات المتحدة أصبحت الدولة الداخلة الأولى لأوروبا ، وصاحبة أكبر قلعة صناعية في العالم ، تساعدها على امداد العالم كله بالسلع والمنتجات مما اعطى لعمليتها الوطنية مكانه مرموقة في العالم واصبح الدولار هو العملة التي احتلت مكان الاسترليني ، فيلعب دور العملة الرئيسية في العالم ، وعمله الاحتياطات الدولية ، الامر

الذى جعل الدولار له نفس القوة التى يأخذها الذهب .

ونتيجة هذا الوضع ظهرت بين أوروبا وأمريكا فجوة مالية كبيرة عبر عنها كتاب ذاك الوقت " بفجوة الدولار " Dollar Gap والتى تمثلت فى الفروق المالية بين أوروبا التى تحتاج إلى أموال وفيرة للتنمية وإعادة بناء ماخربته الحرب ، وبين أمريكا الدولة ذات الاقتصاد القاعد عالميا والتى تمتلك عملة ذات قوة تحويلية كبيرة . ولقد دفع هذا الوضع الولايات المتحدة الأمريكية إلى الإفلاخ بمسؤولياتها فى التحفيف من حدة هذه الفجوة . وظهرت الترجمة العملية لهذه الرغبة فى " مشروع مارشال " لانعاش الاقتصاد الأوروبى الغربى . وكان من نتيجة هذا المشروع " مداد أوروبا " يملأ بين الدولارات لإعادة بناء البنية الأساسية لاقليمية المرح الرأسمالى الأوروبى ، بقصد الوقوف بعلابه أمام الزحف الشيوعى القادم من الشرق والذى يتزعمه الاتحاد السوفيتى .

ولذلك شجعت أمريكا حركة الاستثمارات المباشرة فى أوروبا من طريق الشركات المتعددة الجنسية ، وكان طبيعيا بعد ذلك أن تحتل الشركات المتعددة الجنسية مكانة هامة فى هيكل التجارة الدولية ، وفى حركة تدفقات رؤوس الأموال الأمريكية للخارج ، وتقوية دعام الاستثمار الدولى . وتلعب الشركات المتعددة الجنسية دورا هاما فى الاستثمارات الدولية ، فلقد



بلغت مقدار الأموال السائلة المتواجده لديها متمثلة في  
الذهب والصرف الاجنبي فعلى الاحتياطي الدولي منهما، كما  
تؤدي هذه الشركات دورا هاما في الحركة النقدية العالمية  
ولقد ساعد وجود هذه الشركات على انتشار منافسه القلبي ،  
واحتكارها للسوق العالمي في كثير من الصناعات مثال ذلك  
سيطرة شركة IBM على اكثر من ٤٠ ٪ من السوق العالمي  
للحاسبات الالية ، كما تسيطر ثلاثة شركات امريكية على  
حوالي ٥٠ ٪ من السوق العالمي للسيارات . وفي نفس الوقت  
فان الشركات متعددة الجنسيه تسيطر على قطاعات كثيرة من  
قطاعات الانتاج وفي مقدمتها : الآلات الحاسبة والكمبيوتر ،  
صناعات البتروكيماويات ، والكيمياويات وصناعة الآلات ، وصناعات  
استخراج البترول وتكريره والصناعات الغذائية . كما قامت  
بعض هذه الشركات بالسيطرة على وحدات الانتاج في البلاد التي  
يكون لها فروع بها كما كان الحال في شيلي في اواخر الستينات  
حيث سيطرت ٢٢ شركة من الشركات متعددة الجنسيه على اكثر من  
٥٠ ٪ من الشركات الصناعية الوطنية بالبلاد .

ويمكن افطاء الكثير من الأمثلة على عملهم الدور الذي  
تلعبه الشركات المتعددة الجنسيه وتأثيرها الكبير على العلاقات  
الاقتصادية الدولية فلقد بلغ اجمالي المبيعات في شركات جنرال  
موتورز في عام ١٩٧٢ ما يفوق قيمة الناتج القومي الاجمالي  
لكل من سويسرا وباكستان وجنوب افريقيا ، كما تفوقت مبيعات

شركة شل الملكية على الناتج القومي الاجمالي لكل من ايسران  
ولنزويلا وتركيا في نفس العام ، كما أشار أحد تقارير لجنة  
الشئون المالية بالكونجرس الامريكى الى وجود ضغط على السوق  
المالى من بعض الشركات متعددة الجنسية . الامر الذى يسهم فى  
خلق نوع من القلق للبنوك المركزية ، حيث أن ارضة هذه  
الشركات لا يمكن السيطرة عليها فى كل الاسواق ولا سيما تلك  
التي تخرج عن نطاق سيطرة البنوك المركزية فى البلد الاصلى  
للشركة ، ولقد بلغت الارضه التى تمتلكها هذه الشركات اكثر  
من ٢٦٨ بليون دولار .

ومن ابرز الامثلة على هذه النشائج ، ما اقدم عليه المدير  
المالى لشركة Singer فى ١٩٧١/٨/١٥ وذلك بطرح ٢٠  
مليون دولار للبيع فى سوق النقد الدولى مقابل فرنكات سويسرية  
وجنيهات استرلينيه ، الامر الذى دفع بكثير من الشركات الى  
تقليده مما ساهم فى اضعاف العملة الوطنيه الامريكيه "الدولار"  
ومما يزيد الامر معونه ان هذه القرارات قد اتخذت فى الوقت  
الذى كان الرئيس نيكسون يعد فيه برنامجا لتحسين الدولار  
والذى اعلنه بعد قرارات المدير المالى لشركة سنجر بعهده .  
ايام .

#### الشركات المتعددة الجنسيه والاستثمار فى الدول الناميه :

يتضح من العرض السابق ان هذه الشركات تلعب دورا مهما

في تدفقات رأس المال في العالم ، كما تلعب دورا كبيرا أيضا في انتقال السلع والخدمات بين دول العالم المختلفة . ومهما اختلفت الآراء في تحليل ظاهرة المشروعات المتعددة الجنسيه فإنها جميعا تتفق في الدور الكبير الذي تلعبه هذه الشركات وفي أنها أصبحت حقيقة مؤكده . ومن ثم فإن دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في بلدان العالم النامي لابد وان يعتمد على الدور الذي يمكن ان تلعبه هذه الشركات في تنمية وتطوير العلاقات الاقتصادية بين دول الشمال المتقدم ، ودول الجنوب النامي او المختلف . وتسهم هذه الشركات عن طريق المشاركة Joint Venture مع شركات الدول النامية او بفتح فروع للشركة الام في نقل التكنولوجيا المتطورة الى الدول النامية ، وفي مساعدة الدول النامية على التمهير ، وذلك بفتحها الفرص لها من خلال استخدام الاسم التجاري او من خلال امدادها بطرق الانتاج المتطورة على التواجد الفعال في السوق الدولي .

#### دراسة الجدوى واستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيه :

على المسؤولين في الدول النامية ان يتعرفوا على استراتيجيات هذه الشركات وسياساتها ، واهدافها وذلك بقصد التوصل الى صيغه فعاله للتعاون مع هذه الشركات ، تتناسب مع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات التي تضعها الدوله للتنمية

لأنه لا شك فيه أن الشركات متعددة الجنسيه تهدف الى تحقيق  
الربح بل الى تعظيم الربح Maximization . ولهذا فهي  
معد تخطيطها للاستثمار في الخارج : أي عند تفكيرها في الخروج  
من البلد الام Home Country بفتح فروع لها في بلاد  
أخرى أي بالبلد المضيف Host Country فهي تهتم  
أساسا بالربح المتوقع الحصول عليه على مستوى الفرع ويتعظيم  
الربح على مستوى الشركة ككل . كما تبحث هذه الشركات نوعيات  
القيود المفروضة على حركة رأس المال بين فروع الشركة في  
البلد المضيف والمركز الرئيسى The headquarters of  
Central unit في البلد الام ، وأيضا مدى سهولة او صعوبة  
تحويل الأرباح . - أيضا تبحث الشركات متعددة الجنسيه ما اذا  
كانت عملية المشاركة تشمل إنشاء وحدات اقتصادية Economic  
Unit في هذه البلاد تتخصص في إنتاج سلع معينة او  
أجزاء معينة من هذه السلع - أم ستكون فقط بإنشاء فروع  
التوزيع Sales Subsidiary وتهتم الشركات متعددة  
الجنسيه أيضا ببحث الطريقة التي سوف يتم بها تمويل  
المشروع الاستثماري في الخارج ، بمعنى دراسة مدى التزام  
الشركة في التمويل وهل سيكون التمويل كاملا بواسطة الشركة  
أم سيكون التمويل عن طريق اتفاق بين مجموعة شركات او مجموعة  
منظمات دولية Multinational Consortium

وتهتم الشركات أيضا بدراسة السوق دراسة متعمقة بقصد التعرف على المكونات الحالية للسوق ، والتوقعات المرتقبة فـسـى السوق في المستقبل ، وعوامل المنافسة .

وتأخذ الشركات المتعددة الجنسية في إمتبارها أيضا عند تخطيطها للاستثمار الخارجى ، العوامل التى تتحكم فى علاقاتها مع البلاد المضيفه . ويتولى هذه الشركات عناية خاصة فى تحليل ودراسة الاوضاع المختلفه فى هذه البلاد . ولاسيما العوامل الجبل الاقتصادية والتى ترتكز ، على مدى توافر ميزات اقتصادية نسبيه تجتذب هذه الشركات مثال ذلك توافر الخامات ، او الايدي العاملة المدربه الزخيمه ، او الاسواق وايضا مدى تواجيد هيكل صناعى وطنى قادر على انتاج السلع المكمله . كما تهتم الشركات بدراسة نظم الضرائب التى تفرضها الدوله المضيفه ، وهل هذا النظام يقدم وسائل تشجيعيه اعفائيه ، ام لا ، ومـسـدى تأثير هذا النظام على الارباح الممكن تحقيقها .

وتأخذ دراسات الجدوى التى تعدها الشركات أبغـنـسـادا للمناخ السياسى والمناخ الإقتصادى والاجتماعى The Political And Social Ecomic Climate ذلك المناخ الذى سوف يؤثر بلا شك على عملية الاستثمارات واستمرارها وتحسـك هذه الشركات فليما يتعلق بالمناخ السياسى : حالة الاستقرار السياسى فى البلد المضيفه ، والنظام السياسى المتبع من حيث

نوعية ودرجة الديمقراطية ، والعلاقة التي تربط بين هــسـدا النظام والطبقة الحاكمة بمعنى مدى استيعابية النظام بفـسـش النظر عن تغير الحكم ، كما تهتم هذه الشركات بدراسة الدور الذي تلعبه المؤسسة العسكرية في البلاد ومدى دورها فـسـس التنمية ، ومدى دورها أيضا في قيادة العمل السياسي بالبلاد المـفـفـه . كما تهتم هذه الشركات بدراسة الانظمة البيروقراطية ومدى تواجدها في الحكومات ، وانعكاس هذه الانظمة على تسهيل مهمه هذه الشركات في الاستثمار .

وفيما يتعلق بالمناخ الاقتصادي والاجتماعي فان الشركات متعددة الجنسية ، تهتم عند قيامها بالاستثمار في بلد معين بدراسة معدل البطالة ، ومستويات الاجور الحادثة ، ومدى توافق المعاملة المدبره والرغيبه ، ودور النقابات والتنظيمات المهنية ، ومدى الرضاء الشعبي عن سياسات وجهود الحكومـه فيها يتعلق بتنفيذ خطط التنمية ، ومقدار التقدير الذي توليه هذه الحكومه للشركات الاجنبيه والدور الذي يمكن ان تلعبـه في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه البلاد . كما تهتم هذه الشركات أيضا بدراسة مدى تفشي الفساد والرشوه في الاجهزة الادارية والحكوميـه المختلفه في البلاد التي تنوى الاستثمار فيها .

## حركة رأس المال العالمية وعملية بيع القطاع العام للقطاع

### Privatization الخاص

ان المناخ العالمى الذى يتم فيه التخلص من أعباء إدارة القطاع العام ، وما يثقل به من ضغوط على كاهل الاقتصاديات المختلفة ، وتخفيف العبء الاقتصادى الذى يعرقل عمليات النمو المتوازن فى القطاعات المختلفة ، وهو ماتم تسميته عالمياً بحركة "التخصيص" Privatization أى تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص ، يساعد على الوصول إلى كثير من النتائج وتحصيل الكثير من الدروس التى تفيد فى دراسة حركة رأس المال العالمية ، وعملية الاستثمارات الأجنبية .

وما يهمنا فى هذا المجال هو التركيز على تأثير هذه الحركة التى اجتاحت العالم كله ، على الاستثمارات وعلى حركة رأس المال . ولن ندخل فى مناقشات (١) طويلة حول تقييم هذه التجربة ، وتحليل الآراء المؤيدة والمعارضة لهذا الاتجاه أو تحليل الأسس الاقتصادية الرشيدة لهذه الحركة والأسس الأيديولوجية والسياسية التى تعارضها .

---

(١) لمزيد من التفصيل ارجع الى

(1) Mohamed Kame1 Elkurdi, op.cit.,

ففى خلال الفترة التى يمر بها العالم الآن ، وفى ظل  
الازمة الاقتصادية المحيطة فان كثير من المحليين والباحثين  
يشتركون فى الاعتقاد بأن التغيرات ستكون مؤلمة ولها تأثير  
طويل . وهكذا ما يجعل الكثيرين يفكرون فى ضرورة الاسراع فى  
الاستثمار وانشاء المشروعات الجديدة . وهذا فى حد ذاته يحتاج  
الى استهلاك قدر كبير من الاموال . ولعل هذا ما يفسر قيام  
بلاد مختلفه ذات نظم اقتصادية مختلفه كباكستان ، وبريطانيا ،  
وفرنسا ، والمانيا الاتحاديه وبانجلاديش والارجنتين ، تركيا ،  
وتوجو وغيرها بوضع خطط لبيع القطاع العام الى القطاع الخاص

فالدوله فى العصر الحديث تخضع لضغوط قاسيه لافساد  
توازن الميزانيات فى الشركات العامه ، وعلاج الخلل فى هذه  
الشركات . وعلى ذلك فان تحليل عملية بيع القطاع العام يجب  
ان يتم تحليله على مستوى التحليل الاقتصادى الجزئى اى على  
مستوى المشروع وليس فى ضوء تفصيلات ايدىولوجيه او سياسيه

فى المانيا الاتحادية فلقد باعت الحكومه ١٤ ٪ من  
ممتلكاتها فى مجموعه VEBA بقيمة بلغت ٨٠٠ مليون مارك  
و ٤٠ ٪ من ممتلكاتها فى مجموعه VIAG للالومنيوم  
بقيمة بلغت ٧٥٠ مليون مارك . وفى اليابان فان حكومتها  
الرئيس ياسيهورى فاكاسون Yasuhiro Nakasone باعت  
٤ شركات كانت تحتلكهم الحكومه للقطاع الخاص وقدمت الحكومه



تبريراتها بأنها تعمل على القضاء على مشكلة عجز الميزانية كما انها تعمل على وضع حد للممارسات السيئة والسمعة السيئة للقطاع العام . فمن بين ٢٧٦٠٠٠ عامل وموظف في السكك الحديدية في اليابان يوجد ٩٣٠٠٠ يمثلون عالة زائدة في ١ / ١٩٨٧ . كما أن اليابان تخفف وهي تتخذ هذا القرار الى غفوط اقتصادية دوليه تتعلق بالتجارة الدولية وبالرغم من طموح الدولة في اليابان ، فان نصيب القطاع الخاص مازال ضعيفا اذا ما تسم مقارنة بالنشاج التي ولت اليها حكومه السيده . تاتشر في بريطانيا منذ عام ١٩٧٩ والتي تعتبر مثالا يحتذى به فلقد تعهدت رئيسة الوزراء أن تحول ٤٠ ٪ من القطاع العام الصناعات الى القطاع الخاص قبل انتخابات ١٩٨٨ ، وحتى الان تم بيع عشريين مشروع حققوا دخل للدولة قدره ٧ مليار جنيه استرليني وفي نهاية المشروع سوف تحصل الدولة على ١٦ مليار جنيه استرليني وهذا سيمثل دخلا كبيرا للدولة اذا ما تم اضافته الى دخل بترول بحر الشمال ، وهذا ما يساهم كذلك في تدعيم الاقتصاد الانجليزي . وفي فرنسا فقد صدر القانون في ١٩٨٦/٧/٢ وهو الذي يجيز التحويل الى القطاع الخاص لحوالي ١٤٥٤ شركة بطروعهما المختلفه منها ٩ شركات تأمين ، ٢٨٢ منظمات ماليه ، ٣٤١ شركة مداميه . وستمل الحصيله من هذا البيع بين ١٦٠٠ الى ١٤٠٠ مليار فرنك .

وفي الدول الناميه فان بنجلاديش ، جامايكا ، والمكسيك

باعوا أيضا القطاع العام . كما قامت سنغافوره ببيع الخطوط الجوية والتي حققت نجاحا أكبر من النجاح الذي حقته الحكومه البريطانيه عند بيع الخطوط الجوية البريطانيه .

#### أشكال بيع القطاع العام :-

وتتم عملية البيع بعدة طرق اهمها :-

أ - طرح أسهم هذه الشركات في بورسه الأوراق العاليه اما بسعر ثابت أو بالمزايدة . وكثيرا ما لا يسمع الوضع المتدهور لبعض الشركات باتباع هذا الأسلوب .

ب - الاتجاه الى البيع بنظام القطعة أى يعرض الجزء المربح المشجع على الاستثمار للبيع بدلا من عرض المشروع كليه مثال ذلك قيام الحكومه البريطانيه ببيع شركة جاجوار Jaguar أولا قبل عرض المجموعه كلها برتيش ليلاند British Leyland وذلك لضمان موقف قوى وممتاز قبل عرضها على الجمهور .

ج - البيع مباشرة الى الموظفين مثال ذلك ما قامت بسسه الحكومه البريطانيه من بيع شركة النقل البرى السننى ٩٠٠٠ موظف بالشركه .

د - تحديد نسب معينه للبيع لكل فئة من الفئات كما حددت فرنسا مثلا ان البيع سيتم الى الاشخاص (الطبيعيه والمعنويه)

المقيمين في فرنسا طبقا لنظام معين : ١٥ ٪ كحد أقصى  
تخص للعاملين بالشركة ، ٢٠ ٪ للمستثمرين الاجانب  
وذلك لضمان تنفيذ استراتيجيات معينة تسعى الدولة  
لتحقيقها .

هـ - البيع المباشر للمستثمرين الاجانب . فإمام مشكلة  
الديون التي تواجهها الدول النامية منذ عام ١٩٨٠ فان  
الحل الأمثل هو بيع هذه الشركات الى المستثمرين الاجانب  
وذلك بالسماح للاستثمار المباشر .

وعموما فان الدول النامية وهي بعدد البحث عن حلول  
لمشاكل الديون والمشاكل الاقتصادية التي تواجهها تجد نفسها  
أمام كثير من الحلول وأهمها بيع القطاع العام . وتجد هذه  
الفكرة تأييدا كبيرا لها من جانب المنظمات الدولية كالبنك  
الدولي ومندوق النقد الدولي وذلك في اطار برامجهم لمساعدة  
الدول النامية في التوصل لحلول لمشاكلها ولاسيما في مجال  
الاستثمار . كما تؤيد منظمة المساعدات الأمريكية -

هذا الاتجاه ويدفعها الى هذا التأييد مجموعة من الأسباب  
الايدولوجية . فلقد أعلن البنك الدولي أن كثير من  
المشروعات العامة تتعرض للعجز المتواصل في ميزانياتها  
ويعتقد البنك الدولي أن نقل ملكية هذه الشركات الى القطاع  
الخاص سوف يعمل على تقليل المديونية .

وفى تركيا فقد وضعت خطة لبيع القطاع العام بدأت بشركة الطيران الوطني ، واستخدمت حيلة البيع فى تخفيض كل مشروعات للخدمات الاجتماعية مثال ذلك مشروعات الاسكان ولقد كانت النتائج السيئة التى وصلت لها شركات القطاع العام فى تركيا سببا فى اللجوء الى هذا الحل لأن الحل الآخر كان الافلاق التام لهذه الشركات .

وفى شىلى فلقد قامت حكومة الجنرال "بينوشيت" بعمل اعادة تنظيم للمشروعات العامة العملاقة التى تم وراثتها فى عام ١٩٧٣ من حكومة السلفادور الليندى ثم عرفت هذه المشروعات للبيع الى القطاع الخاص بشروط سخية والآن تقوم الحكومة بهذا التصرف طبقا لبرنامج متأنى ولقد وضع تماما تأثر حكومتها شىلى بالافكار البريطانية التى تدعو الى خلق رأسمالية شعبية وعموما يمكن القول أن هناك عدة نتائج أساسيه يمكن استخلاصها من هذه الحركة فى العالم :-

أ - ان اختيار طريقه البيع الى القطاع الخاص سوف تتوقف على دور الدولة فيما يتعلق بدرجة الرقابة التى تريدها الدولة . أى أن طريقة البيع سوف ترتبط بأهداف الدولة وما اذا كانت تسعى لتشجيع الاستثمار الأجنبى ، وليس أى حدود وبأى نسبة ، وفى أى مجال من المجالات الاستراتيجية التى لا تتركب التخلي عنها .

ب - ان المخاطر الماليه التى يمكن أن تتعرض لها عملية البيع سيتمكن التغلب عليها وذلك بتنمية دور وحجم البورصة .

ج - فى حالة بيع القطاع بواسطة طرح أسهمه فان مشكله طرح الأسهم بمر متذبذب أى يخضع للمزايدة فى البورصة أو عرضها بمر محدد فان هذا الاختيار سيكون حساسا ويخضع للوضع المالى للشركة نفسها .

د - ان عملية بيع القطاع العام للقطاع الخاص سوف تخضع لتأثيرات سياسيه واقتصاديه يتم فيها المقارنه بين ناحيتين أولاهما المصالح الاقتصاديه والقوميه العليا للبلاد وذلك بسيطرة الدوله على النواحى الاستراتيجيه والمحافظة على السيادة . وثانيهما الرغبة فى تحرير القطاع الاقتصادى ليستطيع الوقوف والصمود امام المنافسة العالميه وليستطيع الاستمرار والنمو فى التغييرات الدوليه المعاصره والمؤثره على المشروعات المختلفه .

#### المخاطر السياسيه للاستثمار فى الخارج :

حينما نتكلم عن المخاطر السياسيه للاستثمار الدولى ، فانه يتبادر الى الذهن ما يحدث على الساحة الدوليه الان فالثورة الايرانيه ، وأزمه افغانستان ، والاستيلاء على السلطة

في نيكاراغوا والحرب الاهلية في سان سلفادور او في تشاد  
كل هذه الأحداث ساهمت في تعزيز هذه العلاقات الاقتصادية  
الدولية . وتأثرت الكثير من المشروعات بهذه الأحداث . وخصوصا  
تلك التي تستثمر في الخارج . وتتراوح هذه التأثيرات ما بين  
الاطلاق الكامل للشركات في الخارج الى عدم امكانية تحويل  
فوائدها الى المال ، وفي كثير من الأحيان عدم امكانيات التشغيل  
الأمثل .

ومما لا شك فيه ان هناك وسائل للحماية من هذه المخاطر  
ولعلها تكمن في الاشتراك والحوار على ضمانات من هيئات معينة  
سواء حكومية او مهنية مثال ذلك ضمانات الاستثمار الخارجي في  
الولايات المتحدة . الأمريكية ، وال ضمان الذي يقدمه بنك التجارة  
الخارجية الفرنسي BFCE . أو هيئة الكوفاس COFACE  
ولكن هذه الضمانات تشمل فقط الاستثمارات الجديدة وليس  
القائمة بالفعل ، كما تقوم هذه الهيئات بتصنيف البلدان  
لاستبعاد بعضها من تغطيتها بالمخاطر .

وفي الواقع فان الدراسات<sup>(١٤)</sup> والأبحاث المتعمقة للمخاطر

(١) - F.R.Root, US Business abroad and the political risks  
Business Topics, M.S.U.1968

- R.B.STOBAUGH, How to analyse Foreign investment  
Climates, Harvard Business Review, Sep-oct,1969

السياسى لم تبدأ الى نهاية الستينات . وفى عام ١٩٧٨ ، فلقد بدأت المنظمة الامريكية  
The conference Board  
تحت اشراف ستيفن كوبرين Stephen J. Kobrin فى اعداد  
دراسة متعمقه عن تحليل المخاطر السياسيه فى الشركات المتعددة  
الجنسيه الامريكه الاصل .

ولقد تناولت هذه الدراسه ثلاثة جوانب هي<sup>(١)</sup> :-

- ١- تنظيم وتقييم الخطر السياسى فى الشركات متعددة الجنسيه .
- ٢- تكامل هذا الخطر وتناوبه فى عملية اتخاذ القرارات .
- ٣- نتائج هذا التنظيم والتكامل على استراتيجيات الشركه .

ولقد قام الباحث باعداد قائمه استقصاء ارسلت الى ٥٥  
شركة تم اختيارها طبقا لمعيارين اولهما أن يكون رقم الأعمال  
السوى اكثر من أو يساوى ١٠٠ مليون دولار . وأن تكون درجسته  
نشاطها الخارجى مرتفعه . ولقد كانت الاجابات التى تلقاها  
الباحث عبارة من ١٩٣ اجابه . ومن خلال هذه الاجابات تسم  
اختيار عينه قطاعيه أخرى عبارة عن ٤ شركة وذلك لإجراء

---

(١) S. Kobrin, Assessing the political environment:  
An emerging Function in international companies, The  
conference Board, New York, 1980, P. 72.

مقابلات شخصية متعمقه معهم . ولقد توصلت الدراسه الى أن هذه الشركات وهى تقوم بعملية الاستثمار فى الخارج تراول وظيفسة تقييمالخطر ايضا توصل الى أن ٥٥ ٪ من شركات البحث يوجد فى هيكلا التنظيمى الرسمى وظيفه يزاولها عدة اشخاص لتقييم المخاطر . وتشترك هذه الشركات فى خصائص معينه أهمها أنها ذات حجم كبير ، وأن لها إستثماراتها الكبيره فى الخارج ، وأن أغلب هذه الاستثمارات يقع فى المناطق الأكثر تعرضا للمخاطر السياسيه . ولقد وجد أن هذه المسئوليه الوظيفيه توجد فى قسم العمليات الدوليه فى ٩١ ٪ من الحالات ، كما تقوم بها أيضا الادارة الماليه فى ٦٩ ٪ من الحالات وفى قسم التخطيط فى ٤٨ ٪ من الحالات .

ولقد وجد أن تقييم ودراسة الخطر السياسى يتم بطبيعىرق مختلفه حسب الظروف المحيطه .

Reynaud Cressent وفى فرنسا قام دينودكريست بدراسة تجريبية مماثله على الشركات الفرنسيه التى تستثمر فى الخارج لقياس ومعرفه وتقييم المخاطر السياسيه . ويمكن تقسيم المخاطر الرقيسيه التى تتعرض لها الاستثمار فى الخارج الى عدة انواع :

---

(١) B.Reynaud-cressent, L'organisation des groupes industriels francais face au risque politique a l'etranger, Ropport de synthese, 1981, P-10-15.



- ١- مخاطر عدم امكانية تحويل الفوائض .
- ٢- مخاطر الاعتماد على الملكية .
- ٣- مخاطر الحرب .
- ٤- مخاطر تغيرات سعر الصرف .

وعموما يمكن القول انه طبقا لنظرية الدفع القوي Theory of Big Push فان هناك تغيرات كثيرة وجوهريه سوف تحدث نتيجة الاستثمار في البلاد المختلفه ولاسيما الدول الناميه . ولذلك فمن التهم القيام بدراسة وتوقع نتائج هذا الاستثمار وما يترتب عليه من تغيير جوهري في الحياة الاجتماعية والاقتصادي والسياسي .

ويهتم المستثمر بدراسة مدى التواجد للمناخ الاقتصادي المناسب لجذب رؤوس الأموال الأجنبية ومدى تهيئة المناخ وتقرير الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي . ويرتبط هذا المناخ بالدور الذي تلعبه سياسات الدولة المقيفه اما بتشجيع الاستثمار الأجنبي أو بالوقوف ضده . مثال ذلك اجراءات التأميم والمصادره لكثير من مصالح الشركات الاجنبيه مما يدفع الكثير من الشركات متعددة الجنسيه الى الاجام في الاستثمار في الدول الناميه . وتتعلق المخاطر السياسية بالنواحي الخاصه بالمخاطر البيئيه Enviromental Risks والمخاطر السياديه أي المرتبطه بالسياده Sovereignty وهذه

المخاطر في حد ذاتها غير قابله للقياس الكمي ، بالرغم من تأثيرها الواضح على مستقبل الاستثمار في البلاد .

### مخاطر عدم التحويل Inconvertibility Risks

وتعنى هذه المخاطر عدم قدرة الشركات متعددة. الجنسية على تحويل أرباحها المحققة في الفروع الاجنبية بالبلد المشيقة الى المركز الرئيس للشركة في البلد الام . وتعهد الشركات الى اعداد الدراسات المستفيضة بقصد ادارة هذا الخطر اى منعه او تقليله ويرجع تاريخ هذه المخاطر الى الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث أثرت الفجوة الكبيرة بين دول أوروبا وأمريكا والتي تمثلت : في فجوة تكنولوجية بين اقتصاد متهدم في أوروبا واقتصاد قوى متطور في أمريكا وفي فجوة مالية انعكست على زيادة العجز في موازين المدفوعات لكثير من دول أوروبا الغربية ، وعلى وجه خاص دول مسرح الحرب العالمية الثانية ، ولقد انعكست هذه الفجوة على مفيضان العمليات الجارية الأمريكية الذي حقق فائضا وصل الى ٣٢ مليون دولار في خلال الفترة من ١٩٤٦ - ١٩٤٩ ، وفي الجانب الآخر فقد حدث عجز كبير في موازين مدفوعات دول أوروبا الغربية نتيجة نقص الصادرات وزيادة الواردات والنشائج المباشرة لكل هذا تمثلت في ارتفاع الطلب الأوروبي على الدولار الأمريكي ، لتغطية احتياجات دول أوروبا وسداد التزاماتها الاجنبية ، مع وجود قدره في عرض الدولار . ولذا لمك

عجزت الفروع الأوروبية للشركات متعددة الجنسيه الأمريكیه عن تحويل الأرباح الى الشركة الأم بالعملة الأمريكیه وهی العملة القویه الراسخه فی ذلك الوقت . ومن هنا كان لابد من استحداث طرق ادارة الخطر المتعدده والتي تسمح للشركات الأمريكیه بأن تعوض عن خسائرها نتیجه عدم قدرتها على تحويل أرباحها المحققه وتبلورت الافكار بحيث أن هذه الشركات أصبحت فیما بعد تتطلب تقديم سلسله طویله من الضمانات لاستثماراتها فی أوروبا الغربیه ثم تطور هذا الوضع ليشمل جميع انحاء العالم .

وفي إطار التعامل مع دول أوروبا الشرقيه ، ودول العالم الثالث فان هذه المخاطر مارالت قاصمه حتی الان . حيث تخضع تحويلات هذه الشركات لكثیر من القيود وكثیر من معوقات التحويل بالعملة التي ترغبها الشركة الأم . ولعل هذا مادفع الحكومه الأمريکیة الى توسیع النطاق الجغرافی لبرامج ضمانات الاستثمارات الأمريکیه .

#### الاعتداء علی الملكية

وتتعلق هذه المخاطر بالدور الذي تقوم به الدوله فی المشروعات الخاصه ، وبفلسفه الدوله فیما يتعلق بالمشروعات الاستثماریه الاجنبیه . فالدوله قد تتدخل بنزع الملكية لبعض المشروعات Expropriation أو المصادره Confiscation للاموال ، أو تأميم المشروعات ، Nationalization وفي

كل هذه الاشكال فان الخطر يكمن فى انتقال ملكية الفروع نفسها الى البلاد المضيفه ، ويمثل هذا الخطر اما فى عدم تعويض الشركة عن انتقال الملكيه الى الدوله المضيفه أو فى تعويضها تعويضا غير متكافئ مع قيمة الامول المستثمره وغالبا ما يكون هذا الخطر نابعا من الفلسفه الاقتصاديه التى تحكم تصرفات ادارة الدوله ، كما قد ينتج نتيجه تدهور العلاقات السياسيه التى تربط بين الدوله الام والدوله المضيفه ولقد شهد العقدين الخامس والسادس من هذا القرن حركات عنيفه بين دول العالم الثالث فى آسيا وأفريقيا وأمريكا الجنوبيه ضد المصالح الاجنبيه فى هذه الدول . ومن أشهر هذه الوثائق بما أعلنه الرئيس الشيلى السلفادور الليندى فى عام ١٩٧٠ امام البرلمان الشيلى بعد تولية للحكم - على رأس مجموعه من الماركسيين - من رغبته فى تأمين كل الشركات متعددة الجنسيه الامريكيه . ولقد نتج من ذلك مقتل السلفادور الليندى عام ١٩٧٢ ، ويعتقد الكثيرون بوجود دور ايجابى للشركات المتعددة الجنسيه فى هذا الاقتتال ، حيث اصبح يمثل خطرا على مصالحها فى العالم كله ، لو سار الاخرين على نفس خطه فى تهديد مصالحها وممتلكاتها .

#### مخاطر الحرب War Risks

وتصاحب حالة الحرب عادة موجات من الفوضى داخل البلاد المضيفه ، مما يؤثر بلا شك على ممتلكات الشركة كما

ان حالة الحرب تؤثر على برامج الانتاج ، وبرامج التسويق مما ينعكس على الارباح الممكن تحقيقها كما قد يعرض الشركة للمخاطر . ولقد لجأت كثير من الشركات الى عدة وسائل تهدف الى تحويل هذا الخطر السياسى بطريقة تمكنها من ايجاد ضمانات الاستثمارات الاجنبية المباشرة . ويمكن اعطاء عدة امثلة تعرضت لها الشركات المتعددة الجنسيه لهذا الخطر الاستثمارى فى فترة الحرب الكوريه عام ١٩٥١ تعرضت الشركات لمخاطر الحرب وايضا تعرضت الشركات الامريكى الى خائس كبيره نتيجة الحرب البارده بين المعسكر الشرقى والمعسكر الغربى . كما اثرت الحروب الاقليميه فى منطقة الشرق الأوسط سواء تلك المتعلقة بالنزاع العربى الاسرائيلى ، أو بالنزاع العراقى الايراضى على الموقف المالى للشركات المتواجده فى هذه المنطقه .

وهذا كله ما يفسر احجام الشركات الاجنبية عن الاستثمار فى المناطق التى يتزايد فيها الصراع والتوتر ، وما يعاحب ذلك من حروب أو تهديدات بالحرب .

#### مخاطر تغيرات سعر الصرف

وترتبط هذه المخاطر بعلاقة عملتين لبلدين معينين ببعضهما وفى الواقع فانه طبقا للتجليل الذى قدمه منذ أكثر من خمسين عاما " كاسل " G. CASSEL والذى اعتمد فيه

على أنه تغيرات أسعار العملة بالنسبة لغيرها من العملات  
يعكس القوة الشرائية الداخليه لكل عمله ، فهذه القوة  
الشرائية هي التي تكسيها قوة تجاه العملات الاخرى . وتكون  
العلاقة كالآتي :-

$$\text{المعدل الجديد للمصرف} = \frac{\text{مؤشرات الاسعار الوطنية}}{\text{مؤشرات الاسعار الاجنبية}} \times \text{المعدل القديم للمصرف}$$

في نفس الفترة

وهذه المعادله تعطى مؤشراً فقط عن كيفية قياس معدل  
مصرف العملة الاجنبية بالعمله المحليه ولكن هناك في الواقع  
مخاطر يمكن أن يتعرض لها المشروع المستثمر نتيجة تغيرات  
سعر الصرف .

وتسمى المشروعات لاتباع فنون معينه (١) لإدارة مخاطبر  
تغيرات سعر الصرف وتقوم هذه الفنون على اساسين أولهما لسمه  
اتجاهات ومفيه وتقوم على امداد المسؤولين عن الاستثمارات  
الخارجيه بلقون معينه للحمايه سواء ضد مخاطر تغير سعر  
المصرف ، وذلك بأن تطلب الشركة المستثمره أن يتم التحويلات

---

(1) G.Cassef, The present Situation of the foreign  
exchanges, Economic Journal, March 1916.

(٢) لمزيد من التفصيل ارجع الى  
Mohamed Kamef EL KURDI , op. cit.:

بعمله معينه يتفق عليها ، سواء ضد مخاطر التغطية ، وثانيهما  
له اتجاهات تنبويه تتعلق بالمستقبل وتقوم على اساس حساب  
احتمالات تعرض الشركة لمخاطر سعر الصرف وذلك باختصاص  
استراتيجيه لادارة مخاطر تغيرات سعر الصرف او لمعالجة  
المحاسبية للمخاطر . ولم يوفى يتم معالجة هذا الموضوع بالتفصيل  
فيما بعد عند معالجة موضوع الجدوى التمويلية .





### الفصل الثالث

معممم

#### الاطار العام للاستثمار في مصر

معممم

- ١- مقدمة
- ٢- سياسة الانفتاح الاقتصادي
- ٣- الجوانب الايديولوجية والسياسية لسياسة الانفتاح
- ٤- الجوانب الاقتصادية والعالية للسياسة
- ٥- توقعات المستقبل القريب والمستقبل البعيد
- ٦- الموقف المالي



### الفصل الثالث

ـــــــــــــــــ

### الاطار العام للاستثمار في مصر

ـــــــــــــــــ

#### مقدمه

ظل الاقتصاد المصري لفترة طويلة ، بعيدا عن التكنولوجيا  
العصريه ، وظل مغلقا على نفسه حتى عام ١٩٧٣ ، فلقد خضعت  
الفترة السابقه لعام ١٩٧٣ لكثير من السياسات المتشدده في  
شكل قيود مفروضة على الاستثمار ، وصاحبها حركة تأميم رأس المال  
الاجنبى ، ووقع حفيد للدور الذى يمكن ان يلعبه رأس المال  
الوطنى الخاص . ولقد شهدت الفترة السابقه على عام ١٩٧٣  
ازدياد ملحوظا لدور الدوله فى التخطيط ، ووقع القواعد  
المنظمه للتنمية الاقتصادية ، وازدياد دور القطاع العام فى  
النسيج الاقتصادى المصرى .

ولكن القطاع العام لم يستطيع القيام بالدور الذى أوكل  
اليه فى عملية التنمية الاقتصادية ، واشتد عجزه عن تحقيق  
المعدلات المسهدفه للتنمية الاقتصادية والاجتماعية . ولقد  
مدن القانون رقم ٦٥ لسنة ١٩٧١ فى شأن استثمار المال العربى  
والناطق الحرة ، استجابة للرفعات المتعدده للمنظميين  
والمستثمرين والمتعاملين فى سوق الاستثمار المصرى ، والذين  
أكدوا امكانية قيام القطاع الخاص بالاضطلاع بدور فعال فى

عملية تنمية الاقتصاد القومى . ولقد تضمنت احكام هذا القانون عدم جواز فرض الحواش على المال المستثمر طبقا لهذا القانون كما اضاف بعض المزايا الاستثمارية للمشروعات واهمها الاعفاء من ضريبة الارباح التجارية والصناعية لفترات معينه .

ولقد كانت للتطبيقات العملية للقانون رقم ٦٥ لعام ١٩٧١ مشاكل متعددة . فلقد اثبت قصوره عن حل كثير من المشكلات نتيجة عدم وضوح نصوصه ولغموضها مما استدعى استصدار القانون رقم ٤٣ لعام ١٩٧٤ والقوانين المعدله له فى شأن استثمار المال العربى والاجنبى والمناطق الحرة ، وتبنى الدوله سياسة الانفتاح الاقتصادى وتشجيع القطاع الخاص .

#### سياسة الانفتاح الاقتصادى (١)

بعد اكثر من خمس وعشرين عاما من حروب متواصله ، يمكن اعتبار عام ١٩٧٤ كنقطة البداية لسياسة الانفتاح الاقتصادى فى مصر . وفى هذا العام تم صدور القانون ٤٣ للعام ١٩٧٤ .

ولقد هدفت هذه السياسة بصفه عامه الى اعطاء القطاع

---

(١) لمزيد من التفصيل راجع الى

M.Kamel EL KURDI, La politique d'ouverture Economique  
Et les possibilities d'investinment En Egypt, CRC,  
Paris, 1981.

الخاص المكان الذى يليق به بجانب القطاع العام ، حتى يمكن ان يقوم القطاع الخاص بدورة المطلوب فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفى تجميع المدخرات الخاصة ، وحتى يتمكن من ضمان سوقا وطنيا للاستثمارات فى مصر فى اطار استراتيجيته كاملة للتجارة الخارجية ، تهدف الى تشجيع الصادرات والواردات ويسمح القانون ايضا لرأس المال الاجنبى والعربى ان يجد له مكانا داخل البلاد " .

ان تحليل هذه السياسة من المعوية بمكان وذلك لحساسية هذا التحليل من ناحيتين : اولهما ان فترة التطبيق مازالت قمييره . فان هذا الانفتاح لم يبدأ الا منذ سنوات قليلة لم تزد عن اثني عشر عاما ، وليس من الواضح تماما ان هيكل اقتصاديا معقدا يمكن ان يتحرر تماما فى هذه الفترة ، كما ان تأثير الممارسات البيروقراطية للجهاز الادارى المتأثر تماما بهذه الممارسات لا يمكن ان يتم استبعادها بسهولة - وثانيهما ان هذا التطبيق مازال يشير كثير من الجدل فى المجتمع المصرى . ولكل هذه الاسباب فان النتائج الاولى قد تبدو سلبية ، وخصوصا فيما يتعلق بالقطاع الصناعى ، ولكن هذا الوضع لا يكتفى لاعطاء المبررات الكافية المؤهلة لتقديم رأى نهائى وتقييم نهائى لهذه السياسة .

وفى الواقع فان كل الامال والتطلعات التى يعبر عنها

الخبراء الوطنيين والاجانب تركز على امكانية عبور الاقتصاد المصرى الى اقتصاد متنوع ، يعتمد على عنصرين اساسيين يمثلان الدعامتين الاساسيتين للاقتصاد المصرى وهى : القطاع الزراعى والايدي العاملة المتوافرة والمدربه ، مما يمكن ان يسمح لمصر ان تصبح القاعدة الصناعية الاساسية فى الشرق الاوسط

### الجوانب الايديولوجية والسياسية لسياسة الانفتاح

مما لا شك فيه انه يوجد تفاعل متبادل التأثير بين النواحي الدبلوماسية والعسكرية ، والاقتصادية للحكومة ، فكل سياسة تبدو وكأنها حقله مكمله لغيرها من الحلقات وشرط اساسى لنجاح السياسة الاخرى . هذه السياسة التى تم وضعها فى بدايات الستينيات ما زالت باقية دون تغيير . وتقوم هذه السياسة على اساس ايدىولوجية تحرير الاقتصاد بحيث تقوم على اساس توسيع القاعدة الاقتصادية للسماح بمزيد من المشاركة للقطاع الخاص ، وتحرير القدرات الفردية بحيث تنطلق لتحقيق المزيد من الابتكار . وتشجع رأس المال العربى والاجنبى فى المشاركة فى تنمية البلاد بالاستثمار فى المشروعات ذات الاولوية .

ويمكن تقديم بعض الامثلة الدالة على تكامل السياسة الحكومية طوال هذه الفترة واتساقها مع بعضها البعض ، ففى المجال الداخلى يمكن ملاحظة تقلص الدور الذى كان يلعبه اليسار قريب الفكر بالماركسيين وذلك عقب الحركة التصحيحية ففى

١٥ مايو ١٩٧١ ، كما يلاحظ أيضا اختيار بعض الشخصيات المعروفة بميولها التحررية ولاسيما في تحرير الاقتصاد وذلك لشغل بعض المناصب الحكومية .

وفي مجال السياسة الخارجية فلقد لوحظ انقلاب كبير في العلاقات التي تربط مصر بالقوتين العظميين . فلقد الفت مصر في مارس ١٩٧١ الاتفاقيات العسكرية واتفاقية الصداقة التسي كانت تربطها بالاتحاد السوفيتي ونتيجة هذا الالفاء تم طرد الخبراء السوفيت في يولييه ١٩٧١ وكذلك الحظر المفروض على تدوير القطن لروسيا في افسطس ١٩٧١ كما تم اطلاق القنصلية السوفيتيه في ديسمبر ١٩٧١ .

وعلى الجانب الاخر فان العلاقات مع الولايات المتحدة . الامريكه تحسنت كثيرا وبسرعه كبيره ولقد بدأت مظاهر هذا التحسن منذ زيارة الرئيس نيكسون لمصر في يونيه ١٩٧٤ . وكذلك انعكست في شكل المساعدات الامريكه الكبيره المقدمه للحكومة المصريه وكذلك الدور الكبير الذي لعبته الولايات المتحدة . الامريكه في المفاوضات بين مصر واسرائيل . وذلك بقصد وضع حد طمى للصراع الذي كان يفظ بشده على الهيكل الاقتصادي .

ولقد مهدت حرب اكتوبر ١٩٧٣ لسياسة الانفتاح الاقتصادي فبالرغم من صعوبة توضيح العلاقة بين هذه الحرب وما ترتب عليها

من معاهدة السلام وبين سياسة الانفتاح ، لكن مما لا شك فيه انه يمكن ارجاع البطء فى ظهور النتائج الايجابية لهذه السياسة الى مخاطر عدم التأكد والتي فشأت من فترة استمرار النزاع العسكرى ، ولقد انعكست هذه النتائج على تعطيل حركة الاستثمارات . وبالعكس فان حرب اكتوبر والتي تلتها مباشرة سياسة الانفتاح الاقتصادى ، ثم تلى ذلك ابرام معاهدة السلام مع اسرائيل . ولقد قامت هذه السياسة على فرض ان المعاهدة سوف تخلق لها جو النجاح المؤكد .

كما تعتبر ورقة اكتوبر بمثابة التعبير الايديولوجى من هذه السياسة الجديدة ولقد تم تحرير هذه الورقة فى اعقاب حرب اكتوبر ١٩٧٣ . ولقد حددت الورقة عشر بنود اساسية للبلاد فى مسيرتها نحو عام ٢٠٠٠ وأهم هذه البنود : الانفتاح الاقتصادى فى الداخل والخارج ، والتخطيط النخام والكفء ، وتدعيم القطاع العام ، والتنمية الاجتماعية وتكوين الفرد المصرى العصرى .

#### الجوانب الاقتصادية والمالية للسياسة

يتميز الاقتصاد المصرى بسيطرة القطاع الزراعى واحتلاله لدور هام ، وبالرغم من ذلك فان لمصر تاريخ عريق فى مجال التصنيع الخفيف والثقيل . وتقوم كل التطلعات على اساس بناء قلعة صناعية حديثة فى مصر .



والحقيقة انه بعد تجفيد المساعدات المالية العربية كرد فعل لمعاهدة السلام ، فان المساعدات الغربية من امريكا واوروبا قد تضامفت وطبقا لتقارير البنك المركزى المصرى ، فان المساعدات والقروض التى حملت عليها مصر من الدول الغربية فى عام ١٩٧٩ وحدها بلغت ٢٠٦٤٤ مليون دولار - ( ويمثل هذا الرقم جملة القروض او المساعدات التى تقررت لمصر فى هذا العام وليس مقدار ما تم استخدامه فعلا من هذه القروض ) .

ولقد قدمت المجموعة الاستشارية للبنك الدولى والتسمى اجتمعت فى باريس فى ١٩ ، ٢٠ ديسمبر ١٩٧٩ تقريرا اوصت فيه بمواصلة تقديم المساعدات والقروض الدوليه لمصر . ولقد بلغت حجم هذه المساعدات والقروض الى ٢ بليون دولار فى عام ١٩٨٠ منها ١,٢ بليون دولار من امريكا وحدها . وكما دعت الحكومة المصرية الدائنين الى اجتماع فى يناير ١٩٨١ . ولقد حل هذا الاجتماع محل اللقاء التقليدى للمجموعة الاستشاريه للبنك الدولى والذي يجتمع سنويا لتجليل الوضع الاقتصادى للبلاد . ولقد ترجم هذا الاجتماع رغبة السلطات فى مصر فى توضيح التقدم الذى حققه الاقتصاد القومى ، كما ترجم ايضا الارادة السياسيه فى ارسال رسالة اعلاميه اقتصادية الى العالم كله مؤداها " ان مصر وان كانت تعبت كونه ناميه تحتاج الى المساعدات ، الا انها يمكن ان تكون مغريه لاجتذاب رأى المال الاجنبى " .

ان التقدم الذى حققه الاقتصاد المصرى فى السنوات السابقة يدل دلالة واضحة على قدرة استيعابه لهذا الاقتصاد ولاسيما للمشروعات الاستثمارية الجديدة .

والجدول التالى يقارن بين توزيع الانفاق على الاستثمارات فى القطاعات المختلفة فى خلال الفترة ١٩٨٢/١٩٧٨ - ١٩٨٤/١٩٨٠

القطاع	١٩٨٢ - ٧٨ %	١٩٨٤ - ٨٠ %
الزراعة والرى	٨.٦	١١.٥
الصناعة والتعدين	٢٣.٧	٢٠
البترول	٣.٥	٣
الكهرباء	٩.١	٢.٥
التعمير	٢.١	٢.٥
النقل والاتصالات	٢٢.٦	٢٢.٧
قناة السويس	٤.٧	٢.٣
التجارة والتمويل	٢.٢	١
الاسكان	١١.٩	١١.٨
الخدمات	٩.٦	٩.٥
المجموع	١٠٠ %	١٠٠ %

ويلاحظ انه بجانب الاهمية الكبيرة المعطاه للنقل والاتصالات ، فان هناك أهمية كبيرة اعطيت لقطاع الزراعة والاسكان ، كما يلاحظ تقلص الانفاق في مجال الصناعة والتعدين . وهذه المؤشرات الاستثمارية تدل دلالة واضحة على أسلوب الحكومة في علاج مشاكل المجتمع ، ولا سيما تلك المرتبطة بزيادة السكان . فهذا العدد الهائل من السكان يحتاج للغذاء والمساكن وهذا ما يخلق مجال للاستثمار في هذين القطاعين وغيرها من القطاعات المرتبطة .

ولقد بلغ الانتاج الصناعي ٢٤٢٢ مليون جنيه مصرى فى عام ١٩٧٦ منها ٢٢٩٢ مليون جنيه يخص القطاع العام و١٠٠ مليون جنيه للقطاع الخاص . ولكن لوخط ان معدل النمو للقطاع الخاص وصل الى ٢٢ ٪ بينما بلغ معدل نمو القطاع العام ١٦ ٪ .

#### توقعات المستقبل القريب والمستقبل البعيد .

مما لا شك فيه ان مصر بسلطانها ، وبقيمة الكوادر التي تعمل فيها ، وبالمكانة الخاصة التي يمثلها تاريخها الصناعي الطويل ، وحضارتها العريقة ، تحتل مكانة متميزة تصل بها الى الصدارة في الشرق الاوسط . ولعل هذا ، يفسر الفاشل السياسي الذي يمكن ان تعود على دول العالم ، ولا سيما الولايات المتحدة . الامريكية من توطيد علاقاتها مع مصر ، وتشجيع

مواطنيها على الاستثمار في مصر .

وتواجه سياسات الاستثمار في مصر مشاكل متعددة لعمل أهمها : الموقف المالي ، والذي يتمثل في اختلال توازن ميزان المدفوعات الجارية . ولكن يمكن ان يلاحظ ان هناك استمرار في تدفق المساعدات المالية لمصر من الحكومات والمنظمات المختلفة .

هذا بجانب ان الدخل الخاص بمصر يعطى مؤشرات بالنمو والتزايد ، وتأخذ هذه المؤشرات اتجاهات ايجابية ، حيث تتزايد صادرات البترول ، والسياحة ، ورسوم المرور في قناة السويس ، يضاف الى ذلك مدخرات المصريين العاملين بالخارج .

وفي الاجل القصير فان الموقف المالي للاقتصاد المصري مطمئن ، ولكن هذه الصورة تختلف لو تم النظر الى المستقبل البعيد ، فهناك انفجار سكاني رهيب ، يعمل سكان مصر السن حوالى ٥٣ مليون نسمة ، وفي القاهرة وحدها يعمل عدد السكان الى اكثر من ١٢ مليون نسمة . كما ان هؤلاء السكان يعيشون ملتحمين في منطقة جغرافية محدودة ، مما يخلق السلطات المشغولة في موقع صعب يساعد على تضخيم المشكلة مع مرور الوقت . وهناك احتياجات متعددة للسكان من حيث الاسكان ، والغذاء ، والتسي تتزايد مع مرور الوقت . ولعل هذا ، يؤيد ضرورة البحث عن حل عاجل لمشاكل السكان ، ولابد من اشتراك كل المستويات الفكرية والادارية في الدولة في البحث عن حل مناسب يحقق

الاتساق والتوافق مع التقاليد والعادات والقيم الدينية والاخلاقية للبلاد . ويمكن اختتام هذا التحليل بأن هناك مستقبل جديد يواجه مصر ، مستقبل مليء بالمشاكل من جميع الانواع ، وهذا ما يستوجب تجنيد كل الامكانيات الرسمية والشعبية لمواجهة هذه المشاكل .

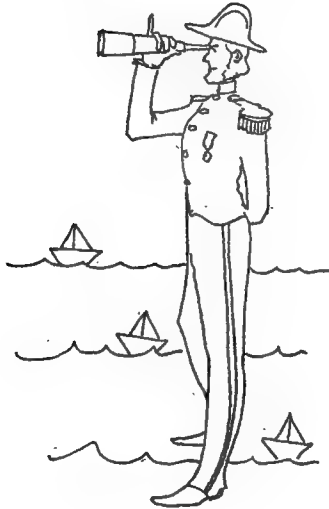
#### الموقف المالى :

لقد اختتم خبراء البنك الدولى المشهورين بعراقتهم وجديتهم لتقاريرهم التى قدموها عن الاقتصاد المصرى فى عام ١٩٨٠ بأن الاداء الاقتصادى المصرى فى السنوات السابقة يدعو الى كثير من التفاؤل والحذر ، التفاؤل حيث ان معدل النمو الاقتصادى يقع بين ٨ ٪ ، ١٠ ٪ ، كما ان معدل الاستثمار والانتاج يزداد . بطريقة منتظمة ، كما وأنه بالرغم من توقف المساعدات العربيه التى كانت تقدم لمصر فى صورة دعم الا أن موقف ميزان المدفوعات يتحسن بطريقة ملحوظة . وفى نفس الوقت يدعو الى الحذر لان مصر وهى تقوم بعملية التنمية فهى تواجه مشاكل تزايد الحسبان ، وتواجه عجز البنية الاقتصادية الاساسية والخدمات الضرورية للاستثمارات . مثال ذلك الطرق ، والمواصلات ، والتليفونات ، وجميع انواع الخدمات الاخرى ... الخ ، وفى نفس الوقت تواجه مشكلة عدم وجود رأس المال الوطنى الكاف لمواجهة هذه المشاكل . لمواجهة كل هذه المشاكل فان مصر فى حاجة كبيره الى رأس المال الاجنبى .

هذا بجانب ضرورة اتباع مجموعة من الاجراءات الاقتصادية للبحث عن حل لمشكلة التفخم ، ولايجاد حل ايجابي لمشكلة الادارة لدى القطاع العام وبخلاف هذا الحذر الذي يمكن تفاديه ويمكن التخطيط له ، وعمل للاستراتيجية المتكاملة للتنمية التسيى يجب أن تحتوى على اطار عام للاستثمار . ويمكن الحل الفعال لكثير من هذه المشاكل فى ضرورة الانفتاح وتدعيم هذه السياسه للتعامل مع العالم الخارجى بحيث يمكن تحقيق استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وبالرغم من المشاكل التسيى تصادفها مع فان المناخ العام والامكانيات المتاحة ولاسيما توافر عنصرى العمل المدرب الكفء ، والطاقة الاستيعابية للسوق ، يمثلان اطارا مشجعا للاستثمارات الاجنبية فى البلاد بشرط وجود استراتيجية متكاملة . كما ان تعاظم الدور الذى بدأت تلعبه مجموعات توليف الاموال الوطنية كمجموعة الريان ، ومجموعة الشريف فى تجميع المدخرات الوطنية فى الداخل ، ومدخولات المصريين العاملين بالخارج يعطى مؤشرات هامة على جهود الاستثمارات فى مصر . كما ان القرارات الاخيرة التى اتخذتها الحكومة بتخفيض قيمه الجنيه المصرى فى مقابل العملات الاجنبية الاخرى ولاسيما الدولار ، تمثل حلولا واقعية تساعد على اجتذاب رؤس الاموال الاجنبية ويساعد ايضا على تشجيع المصريين العاملين بالخارج على توجيه مآخراهم للسوق المحلى . ولقد ساهمت هذه القرارات فى تخديد سعر الصرف العادل والقضاء على السوق السوداء .

# STRATEGIE

المدخل الإستراتيجي







## الباب الثانى

### المدخل الاستراتيجى فى دراسة الجدوى

#### الفصل الرابع : الاستراتيجية ودراسة الجدوى

#### الفصل الخامس : المدخل الاستراتيجى ودراسة الجدوى المبدئية



## الفصل الرابع

-----

### الاستراتيجية ودراسة الجدوى

-----

- المقصود بالاستراتيجية
- الاستراتيجية وجدوى الاستثمار
- الاستراتيجية وجدوى استثمارات التوسع
- التحليل الاستراتيجي في دراسات الجدوى



## الفصل الرابع

-----

### الاستراتيجية ودراية الجدوى

-----

#### المقصود بالاستراتيجية

مما لا شك فيه أن المستثمر يهتم بوضع استراتيجية متكاملة لمشروعه الاستثماري ، وسواء كان هذا المستثمر يرغب في إقامة مشروع جديد تماما ، أو يرغب في إضافة وحدة إنتاجية جديدة إلى مشروعه القائم ، فإن على القائم بأعداد الجدوى أن يرفع دراساته في إطار استراتيجية موحدة متكاملة . ولذلك فمن المفعل في هذا المجال أن نقدم عرفا مبسطا لما يقصود بالاستراتيجية . فالاستراتيجية في الواقع تمثل حجر الزاوية الذي على أساسه يمكن للمستثمر أن ينطلق في أداء نشاطه . وهي بهذا المعنى تغطي مجموعة من الاختيارات والأولويات والتعهدات التي يجب تعديدها بقصد تسهيل الوصول إلى تحقيق مدة أهداف محددة . وهكذا فإن الاستراتيجية تغطي النواحي التالية :

- تحدد الأنشطة التي يتمكن من خلالها للتنظيم أن يعيـش ويحقق أعماله .
- وتحدد محور النمو الذي يشير إلى الأسلوب الذي يمكن بواسطته تحقيق نمو المشروع .

- وتحدد الاهداف الفنية والمالية والبشرية التى يحسبها المشروع تحقيقها والوصول اليها .

- يحدد التفاعليه Synergie اى التكاملية بين العناصر والوظائف التى يبحث فيها - ويمكن القول بوجود تفاعليه تكاملية مضاعفه ، اذا كان التفاعل بين عنصرين يعطى نتائج اكبر من حاصل جمع هذه العناصر اذا اخذت منفردة ، ويمكن التعبير عن التفاعليه التكاملية بعلاقة  $2 + 2 = 5$  .

- يحدد القدرات والامكانيات التى يتميز بها المشروع والتى على اساسها يمكن ان ينطلق بكل جهوده .

وهكذا تحتاج التنظيمات مها كانت نوعياتها الى تحديد دقيق لما تفعل ، وكيفية أداء ما ستفعل ، وعلى ماذا سترتكز جهودها . وعلى سبيل المثال فمشروع تمنيع السيارات يتحدد أو يعرف على انه " المورد لمنتجات وخدمات تسمح او تسهل نقل الاشخاص والبضائع " وهذا هو ما يطلق عليه فى لغة الإدارة مهمة او نشاط الشركة .

ويمكن ان تتحدد الانشطة الحالية لهذا المنع فى تمنيع السيارات وبيع خدمات التأمين والافتمان ، ولكنه فى المستقبل يمكن ان يتسع النشاط ليشمل أوجه أخرى . وهكذا فان المهمة أو أوجه النشاط تسجل الاطار العام للنشاط الذى يمكن ان يعمل فيه المشروع .

وفي إطار الأنشطة المحددة للمشروع يجب على الإدارة ان تحدد عددا من الاهداف في شكل نمو .أو ربحيه ومساهمة اجتماعيه .وعلى سبيل المثال يمكن للمشروع ان يصبح من الان حتى ١٩٩٥ ضمن اكبر خمس مشروعات لصناعة السيارات في العالم ، أو أن يصبح اكبر من يحقق عائد على رأس المال في القطاع الذي يعمل فيه واخيرا العمل على تنمية وزيادة فرص العماله في المناطق التي تعاني من البطالة - وحتى يتمكن المشروع من بلوغ اهدافه في أحسن الظروف فان عليه ان يوجه اعماله باستخدام افضل الامكانيات المتاحة واستخدام افضل الطرق التي يجب استخدامها ، مثال ذلك : الطابع الجمالي للسياره ، الخدمات بعد البيع ، شبكة التوزيع ، المفهوم الفنى ، سمعة السيارة وشهرتها . وعليه ان يستخدم الامكانيات التي يتميز بها من فيره . واخيرا ويفضل الخدمات التأمين والائتمان فان المشروع يمكن ان يقترح مجموعة من الخدمات التي تتكامل بعضها مع البعض الآخر مما يسمح له بتحويل قدر كبير من التفاعل والتكامل Synergie .

#### الاستراتيجية وجدوى الاستثمار :

ويواجه المشروع سؤالا حول نوعية النمو الذي يمكن تبنيه ويجد نفسه امام عدة اختيارات يمكن ان يلجأ الى التنوع اى اقتراح أنشطة جديدة مثال ذلك فتح سلسلة مطاعم والتعامل مع نوعيه اخرى من المستهلكين تختلف عن النوعيه الاولى التي يتعامل

معها عادة ، أو الى الابتكار Innovation بمعنى اقتراح  
سلعة أو خدمة جديدة مثال ذلك : اختراع سيارة الكترونيه جديده  
تقدم الى جمهوره العادى الكلاسيكى ، أو المنافسه وذلك بالتوجه  
فى السوق الحالى الذى يتعامل فيه بنفس السلع . والتوجه الى  
جمهور اعرض من الجمهور الحالى والذين يمكنهم ان يكونوا  
مهتمين بالسلع التى يقدمها وبالتالى الدخول فى منافسة مع الشركات  
الافرى ، أو الدخول فى اسواق جديده سواء كانت هذه الاسواق  
داخل الدولة او خارج حدود الدولة .

وتمثل هذه الاختيارات ما يطلق عليها استراتيجيه المشروع  
وترتبط الاستراتيجية بمجموعة من الأنشطة الفرديه ، فقرار  
المشروع " الموسيقى " Music Hall بالدخول فى الانتاج  
السينمائى يمثل بالنسبة له اختيارا استراتيجيا ، يتشابه فيه  
تماما مع منتج السيارات الذى يحاول ان يدخل فى نشاط تأجير  
السيارات . فالمشروع الخاص بانتاج السيارات يحتاج الى هيكل  
تنظيمى وطرق واساليب ادارية ، ونظم ، وخطه ، وخطط ونظم  
للمراقبة تختلف عن المشروع الذى يقوم بإدارة العروض . وسوف  
تختلف الطرق المتبعه من مشروع لآخر .

وحتى يمكن وضع استراتيجيه فلابد من اتباع مجموعة من  
الطرق التى تسمح بتمويل واستخدام الموارد التى يمتلكها



التنظيم من موارد البشرية ومواد ، ونقد ، ومنتجات وخبرات وطبقا لهذه الطرق المستخدمة فان التنظيم سوف يتبنى أسلوب الإدارة مختلف ومتلائم مع اداء هذه الأنشطة بما يسهم في تحقيق الاهداف .

وعلى ذلك فاذنا كانت الاستراتيجية تؤثر بطريقة مؤكده . على أسلوب الإدارة وعلى وظائف المدير فان أسلوب الإدارة وممارسات المدير تؤثر ايضا على اختيار وتكوين الاستراتيجيات<sup>(١)</sup> . فليس الحقيقة وبسبب القرارات المسبقة لتحويل وتشكيل المعلومات ولاختلاف مواعيل السلطة ، ومراحل اتخاذ القرار ، فان أسلوب الإدارة يشكل تأثير كبيراً على تكوين الاستراتيجية .

وهكذا فان هناك أربع اسئلة رئيسية يجب أن توضع أمامنا  
الامكانيات المالية المتاحة أي ما اذا . يمكن عمله ؟ وماذا يمكننا  
نحن عمله ؟ وماذا نريد أن نفعل ؟ وما الذي يجب فعله . . فليسوا  
الاول بدور حول امكانية التنفيذ ، يمكن ان يعد المستثمر  
بالتعطيلات المختلفة عن الامكانيات والطرق المتاحة والخسائر

(١) I. Ansoff, Corporate strategy, Mc Graw Hill,  
N.Y, 1969.

- G. Mursche, La relation entre Strategie et  
structure, Revue economique, No 1, 1974.

أو القيود التي تعيق المشروع ، فإن نشاط أى قطاع من القطاعات يتوقف بدرجة كبيرة على حجم الطلب فى السوق على مجموعة السلع أو الخدمات التي ينتجها القطاع ككل . هذا الطلب فى حد ذاته يتوقف بدوره على رغبات ومتطلبات المستهلكين المرتقبين وعنصر آخر يشكل نشاط القطاع وهو عنصر العرض المتاح ، وامكانيات المنتجين الحاليين وقدراتهم على التوسع والنمو وهو مايجب دراسته أيضا . كما ان تحليل هيكل التكلفة وهيكل الانتاج السلسلى او الخدمات فى المشروع يجب أن يتم بالمقارنه مع الصناعة فى القطاع ككل . وهل الابتكار والتقدم التكنولوجى يمكن أن يعدل سلوك العرض ويجب أيضا ان يؤخذ فى الاعتبار عند تقويم المخاطر والفرص التي يمكن ان يقدمها المشروع . واخيرا فان الشروط التنافسيه : كحجم المشروع ، وأهميته فى القطاع وعدد المشروعات المنافسه ، ودرجة العدوانيه التجاريه للمشروعات وشروط الدخول الى هذه الصناعة ، وتنظيم هذه الصناعة ، والموانع القانونية ، ومجموعات الضغط ، كتغلبات والمستهلكين ومدافع البيئه ، هذه العوامل تؤثر على امكانيات نجاح المشروع ويؤدى هذا التحليل لهذه العوامل على مساعدة المشروع لاكتشاف نواحي النجاح والفرص المتاحة .

فلى بعض القطاعات يجب اجراء كثير من البحوث والدراسات لتقييم وتنمية فرص النجاح بينما فى قطاعات اخرى فيكفى تحقيق

نوم من علاقات الشكك مع مجموعات الضغط . وعلى قطاعات اخرى فأن  
فرض طرح منتجات جديدة للمستهلك الحالي تكون جاهزه ومدرسه  
وبالعكس ففي بعض القطاعات تكون العمليه وهى مجرد فتح اسواق  
جديده للمنتجات الحاليه .

### الاستراتيجية وجدوى استثمارات التوسع

ان الغرض والتحديات أى الضغوط وعوامل النجاح التى  
يمكن استنتاجها بالتحليل السابق يجب أن يتم مقارنتها بإمكانية  
المشروع وبمقدرته وأيضا برغبته فى استخدام هذه الامكانيات  
والقدرة ، ماذا يمكن انتاجه ، وماذا نرغب فى انتاجه ؟ ويحدد  
بذلك موقع المشروع فى السوق ، الذى يؤكد موقفه التنافسى على  
الخطه التجارية : المنتجات التى يقدمها للسوق ، شبكة التوزيع  
الاسعار ... الخ . كما ان امكانيات المشروع وموارده المتاحه  
تعطى له موقعا متميزا فيما يتعلق بمجموعه العمليات التى  
يقوم بها كالانتاج وبأفاق اخرى كالتمويل وطرق التنظيم ، وظائفه  
على اجراء البحوث ، ... الخ . يضاف الى ذلك ان رغبات المديرين  
وتطلعاتهم ومعتقداتهم . أو بمعنى آخر نظام القيم الموجوده لدى  
المديرين ، يؤثر بلا شك على الاختيارات وعلى الاسلوب المتبع فى  
تحديد الاستراتيجية ، مثال ذلك يعمل بعض المديرين الى تفضيل  
النمو ، بينما يعمل البعض الاخر الى تفضيل الربح والبعض الاخر  
يلفعل خدمة العملاء ، او ضمان حد معين للتوظيف ، او توزيع عدد

من الاسهم على المساهمين ... الخ . وهكذا يتأكد ان تلسكوبك المديرين وطرق تعرفهم تؤثر بدرجة كبيرة على توجهات المشروع وماذا سيفعل المشروع ، وبمعنى آخر فان الاستراتيجية المتبناه هي نتيجة التفاعل بين ثلاثة عناصر :-

- (أ) الفرص والتهديدات او العواقب في المحيط
- (ب) نقاط القوة او الضعف الموجوده داخل التنظيم نفسه .
- (ج) معتقدات ورغبات المديرين والقادة .

يضاف الى هذه العوامل عامل آخر هو التفاعليه Synergie وحتى يمكن ان اذكر كل نشاط من أنشطة المشروع على خيروه فـان هناك مجموعة من الجهود الهامة التي يجب ان تبذل . ولذلك لابد من البحث عن الطريقه المثلى للتفاعل والتزاوج بين هذه الجهود المبدوله . مثال ذلك المشروع الذي يستخدم بالنسبة لتسويق بعض منتجاته قوى بيعيه متخصصه نكل نوع من انواع المنتجات ، سيجد نفسه في موقف أفضل للحصول على تفاعليه Synergie تجاريه ومع ذلك فيجب عليه السهر على ان تكون الجهود المبدوله متسقـه Compatibles بعضها مع البعض الآخر أو بمعنى آخر التأكسد من انه ليست هناك Synergie تفاعليه سلبيه . وهكذا فـاذا كان المشروع متخصصا في انتاج السلع عاليه الجودة . " لوكسس Luxe " ولاسباب تدفعه الى توسيع رقعة السوق قرر طرح بعض

المنتجات الأقل جوده يمكنه ان يحمل على تفاعليه Synergie سلبيه ، فالخط الجديد للمنتجات الأقل جوده - سوف يستفيد تماما من صورة المنتجات القديمه الحاليه عاليه الجوده ، لكن هناك مخاطر كبيره في تعرض هذه الاخيره للاهتزاز في نظر المستهلكين نتيجة طرح المنتجات منخفضه الجوده . وفي هذه الحاله فانـه خلاف للمثال يمكن الحصول على نتائج أفضل لو تم تسويق كل نوع من السلع بواسطة فريق منفصل عن الآخر .

#### التحليل الاستراتيجي في دراسات الجدوى

وهناك عدة طرق واساليب ابتكرت بواسطة عدة شركات صناعية كبيره كشركة جنرال موتورز General Electric وشركة شل وبواسطة عدة بيوت خبره متخصصه في الادارة كمجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group ومجموعة آرثر دي لتل Arthur D. Little . وتتبلور هذه الطرق في تقديم الوسائل التي تسهل عملية التحليل الاستراتيجي . وفي هذه الطرق فاننا نجد مجموعة من المفاهيم الاساسية مثال ذلك " الموقع التنافسي" Attrait du Secteur ، ودرجة نفج النشاط ، والنميب النسبي في السوق وبصفة خاصة مركز النشاط الاستراتيجي .

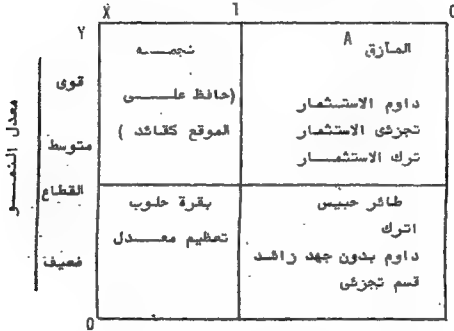
ويمكن تعريف مركز النشاط الاستراتيجي بأنه عبارة عن تزاوج انسجامي Couple homogene المنتج والسوق ، ويمثل هذا

(١)  
المجموع التزاوج مكوناته استراتيجية متشابهة . ويتقوم الفكرة  
الاساسيه على اساس تقسيم مراكز النشاط الاستراتيجية طبقا  
لبعدين : البعد الاول هو الموقع التنافسي الذي يمكن ان يقاس  
بمعرفه النصيب النسبي للمشروع في السوق بالنسبة للمنافس الاول  
( الشركة الاكبر في القطاع ) أو بناءً على تقسيم لهذا الموقع  
( وينقسم الى ( قوى - متوسط - ضعيف ) ، والبعد الثاني هو  
L'Attrait de L'activite الموقع أو درجة الانجذاب الى النشاط  
مقاسا بدرجة النمو في القطاع ودرجة نفج المشروع في دخول  
نمو - نفج - اضمحلال ) او مقاسا بدرجة التقدم في هذا  
الانجذاب او التوغل ( قوى - متوسط - ضعيف ) ، ودراسة هذين  
البعدين وتحديد موقع المشروع عليهما يقدم تشخيصا سريعاً لتقييم  
الاستراتيجيات المرافيه التي سبق تنفيذها ويعطي مؤشرات تساعد  
على الاختيار الاستراتيجي الذي يؤثر على المستقبل . وفي الشكل  
التالي يظهر التحليل الاستراتيجي كما قدمته خبرات الشركات  
ويبين الإشارة اليها طبقاً لمدخل النصيب النسبي للشركة في  
السوق / معدل النمو في القطاع .

---

(١) Y-Mercier, L'analyse stratégique Modernes ~~Howard~~  
L'expansion, hiver 1978- 1979.

النصيب النسبي للمشروع في السوق



التحليل الاستراتيجي

طبقا لمدخل النصيب الشركة في السوق / معدل النمو في القطاع

وينتج عن هذا الشكل ان النقطة "A" تمثل ان معدل

النمو في هذه الشركة اعلى من المتوسط في القطاع بينما نصيب الشركة في السوق هو اقل من نصف المنافس الاول في القطاع وهذا مايمثل الطريق المدود 'Dilemme' المأزق بالنسبة للمشروع فلو انه في الماضي كانت الاستراتيجية تهدف الى تحقيق أكبر عائد من الاستثمارات المحققة في هذا النشاط فيمكن الحكم ان نتيجة هذا التحليل الاستراتيجي انها كانت استراتيجية

خاطئه . وهناك اذن توجيه آخر مختلف يجب أن يتبع اما مواصلة  
تكتيف الاستثمار في هذا المجال ، أو التجزئى او ترك النشاط .  
وهذه الاربعة ( النجمه ، المازق ، البقره الحلوب ، والطائر  
الحبيس ) قد سبق تحديدهم جزئيا على اساس منحنى الخبرة . هذا  
المنحنى هو القانون الذى بناء عليه تتحقق التكلفة طبقا  
للانتاج المتجمع . وبناء عليه يمكن اعطاء الكثير من الامثله .  
وعلى سبيل التمثيل فلنأخذ " الموتوسكل " اليابانى واجهزة  
الترانزستور فبناء على حجم انتاج كبير امكن للمشرومات  
اليابانيه الوصول الى تكلفة انتاج منخفضة جدا . حيث يمكن  
توزيع التكاليف الثابتة للمصنع على عدد كبير من الوحدات  
المنتجه . فالتواجد في مكان قوى في السوق يتفمن انتاج كميات  
اكبر من المنتجات التى ينتجها المنافسون وبالتالي تكون تكلفة  
الانتاج منخفضة .

وهناك موقف آخر بالنسبة للنشاط في النوع " A " طبقا  
لبعدين آخرين يعطيان تحليلات مكمله للتفصيل السابق الاشارة  
اليه في الشكل السابق .

ففي الشكل التالى فان النشاط في النوع " A " يمكن  
تمثيله طبقا للانجذاب للقطاع

L'Attrait du secteur



درجة الانجذاب للقطاع

- م م م م -

ضعيف متوسط قوى

المركز التنافسي	قوى	حافظ على موقعك	حافظ على موقعك	استأنس...
		ضعف الجهد A	اترك ضعف الجهد	اترك
		اترك أو ضعف الجهد	اترك أو جوشى	اترك

جدول التحليل الاستراتيجي - مدخل جذب القطاع / المركز التنافسي

وفي مورة العائد الممكن تحقيقه في الاجل المتوسط وطبقا للمركز التنافسي . وهنا ايضا فان الاستراتيجية تهدف الى زيادة عائد النشاط ، بينما تكون مضاعفة الجهود الضرورية تكون غير مطابقة . ان تقييم الانجذاب الى القطاع والمركز التنافسي يمكن ان يتم بعموره اجماليه كما يمكن ان يتم ايضا طبقا لعدة معايير مثال عدد العملاء ، عدد المنافسين ، ودرجة احتلال العواقل للدخول الى الصناعة ، والابتكار التكنولوجي ( وذلك بالنسبة للمركز التنافسي ) او مثال الثبات في العائد ، ومستوى هذا العائد ( وذلك بالنسبة لدرجة جذب القطاع ) . وتمثل الاستراتيجية

طريقة ناجحة يمكن ان تفيد وضع الخطط وخدمة هذه الطـرق  
والاساليب .

وتتضمن الاستراتيجية طبقا لتحليلات Ansoff كما سبق  
ان بينا ، تحديد الاهداف ، وتحديد مجال النشاط ( حتى يمكن  
تركيز الجهود على المجالات المحددة له ، وتحديد اتجاهات  
معدل النمو ) حتى يمكن معرفة الاسلوب الذي بناء عليه سيتم  
النمو ) . ومعرفة المزايا التنافسية ( التي ستسمح للمشروع  
بتوضيح نقط القوة التي يتميز بها المشروع ) واخيرا التفاعلية  
التكاملية Synergy ( والتي تعطي مؤشرات على النواحي  
التكاملية التي يجب بحثها ) . وطالما تم وضع الاستراتيجية  
لان المرحلة التالية تتضمن وضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ،  
وهذا ماتتضمنه عملية التخطيط الاستراتيجي .

## الفصل الخامس

\_\_\_\_\_

### المدخل الاستراتيجي ودراسة الجدوى المبدئية

\_\_\_\_\_

- الاتجاه الحديث في دراسة الجدوى •
- الملف الاستراتيجي •
- المستثمر او مجموعة المستثمرين •
- العوامل الاستراتيجية الواجب دراستها •
  - (أ) اللطاق •
  - (ب) المشروع •
  - (ج) المنتج •
  - (د) الافراد •



## الفصل الخامس

### المدخل الاستراتيجي ودراسة الجدوى المبدئية

#### الاتجاه الحديث في دراسة الجدوى :

تتعلق دراسة الجدوى ، بالمشروعات الجديدة. وذلك لانه قبل انشاء المشروع لابد من اجراء سلسله من الدراسات لتقييم الكفاءة الاستثمارية ومعرفة الجدوى من اقامة هذا المشروع ، ولكن ايضا فان هذه الدراسات تتسع لتشمل على كل التوسعات الافقية والراسية التي يقوم بها المشروع القائم . وذلك لان الامر سيتعلق سواء بميلاد سلعة جديدة ، أو طريقة جديدة للإنتاج أو التسويق .

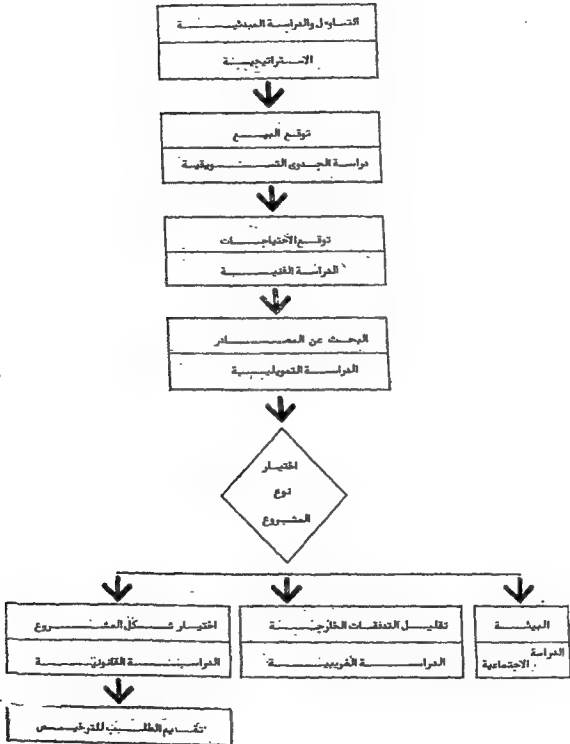
وتدور كل الدراسات التي بحثت في هذا المجال في السدول النامية حول دراسات الجدوى المالية ، أو التسويقية ، أو الفنية وهي ماستبحثها فيما بعد . وتسبقها بدراسة الجدوى المبدئية للتأكد من صلاحية الفكرة ، قبل اجراء الدراسات التفصيلية ، توفيراً للتكلفة .

ولكن دراسات الجدوى في الدول المتقدمة تأخذ مأخذاً مختلفاً من تلك التي تقوم بها الدول النامية ، والتي تقدمها في شكل مشروعات جاهزة مدروسة للترويج في سوق الاستثمار العالمي . ولقد كان للباحث الغربي المتاحه لدخول هذه المحافل الدولية للمستثمرين في معاهد البحوث وبيوت الاستشارة الدولية ، والتعرف عليها من

قرب سواء في لندن أو باريس أو نيويورك أو جنيف . وهذا ما أكد  
لديه ما يعرضه من مدخل استراتيجي يهتم به المستثمرين فليس  
العالم والذي يجعلهم يقبلون دراسات الجدوى التي تقدمها الدول  
النامية لترويج مشروعاتها ، بشيء من التحفظ وكثير من الشك .  
والشكل التالي يبين الخطوات التي يجب ان تشتملها دراسات  
الجدوى والتي تقوم على اساس المدخل الاستراتيجي . ويؤكد  
الباحث ان اتباع مثل هذا الاسلوب سيكون صالحا للاستخدام في كل  
البلاد سواء كانت متقدمة ام نامية .

#### الملف الاستراتيجي :

تعتبر دراسة الجدوى من الدراسات الهامة حيث تتعلق  
بعملية انشاء المشروعات الجديدة . والمدخل الاستراتيجي يركز  
بصفة اساسية على النواحي الرئيسية الخاصة بالتساؤلات قبل وضع  
المشروع موضع التنفيذ . ففي هذه المرحلة يتم وضع الاسئلة  
الكبيرة . فان اختيار جدوى المشروع لا يتم في مرحلة الجدوى  
المالية ولكنه يتم اساسا عند اعداد الملف " الاستراتيجي " فمعها  
كان الوقت قصيرا فلا بد من اعداد هذا الملف ، وهو الذي يحتوى  
على دراسة المراحل المستقبلية لاقامة المشروع ، بالبحث عن  
الاجابات الموضوعية ، وذلك حتى يمكن تفادي " الموت العكسر  
للمشروع " .



واعداد هذا الملف الاستراتيجي يحقق هدفين : اولهما انه يسمح للمستثمر بالتعرف على بعض المفاهيم التي تبدو له غامضة وتحديد موقفه من المنافسة ، ومن القطاع الذي يستثمر فيه . وثانيهما : فهو يسمح للمستثمر بسهولة باعداد الدراسات التمويلية التي سيتقدم بها الى البنوك . وعندما يقدم المستثمر هذا الملف الى البنوك ، او الى الشركاء المرتقبين فان الإراء التي ستبدئ سوف تبني على ناحيتين كفاء ومقدرة المستثمرين وسابق خبرتهم ، مدى صلاحية المشروع نفسه . وعند فحص الملف " الاستراتيجي " فان الخطوة الكبيرة نحو انشاء المشروع سيوف تتحدد بالحكم الموضوعي على المستثمر وعلى المشروع المقدم منه .

#### المستثمر او مجموعة المستثمرين

وفي هذا الجزء من الدوسيه فانه من المهم ان تتم الاجابة المندرجة عن عدة اسئلة تتعلق بذاتية المستثمرين ومسمى امكانياتهم على الاستثمار . ودراسة الدوافع التي تدفع المستثمرين الى الاستثمار . ومدى الحاجة الى شركاء فغالبا ما يمعب على المستثمرين اقناع الآخرين للاشتراك في المشروع ، وذلك لان المشروع في بدايته يكون غير معروفا ، وهذا ما يجعل الموقف حساسا في امكان اقناع الآخر بالاشتراك في المشروع . وعند التحليل الاستراتيجي فان كثيرين من المستثمرين يقعون في اخطاء



كبيره ، فهم يولون عنايه كبيره لاثبات ان هناك طلب على السلعة ويدرسون مدى تناسب هذه السلعة مع السوق ومدى القدره التنافسيه لها . ولكن من الاولى بهم عند دراسة الملف الاستراتيجي ان يتم البدء بدراسة العوامل الهامة التي يجب السيطرة عليها من اجل نجاح المشروع . وهذه العوامل هي التي تمثل مفتاح النجاح للمشروع . وبعد ذلك فقط فانه يجب دراسة موقع المشروع من هذه العوامل ، ثم دراسة الموقف التنافسي .

#### العوامل الاستراتيجية الواجب دراستها :

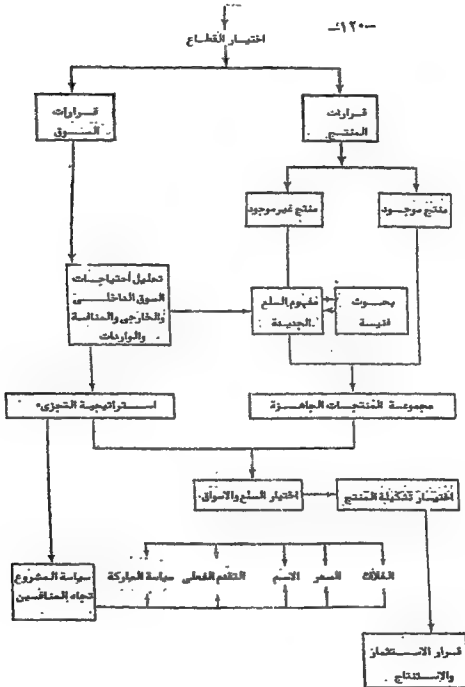
وتمثل هذه العوامل الجواحي الرئيسية التي يتوقف نجاح المشروع عليها . فان خطة انشاء مشروع جديد تتضمن الاقتناع بواسطة الرجال لسلعة معينه في مشروع معين يقع في قطاع معين . وهذا ما يستدعي دراسة القطاع ، والمشروع ، والمنتجات ، والرجال

#### (١) القطاع

ان كثير من المحللين يدرسون المنتجات المرتقبه في القطاع واحتمالات النمو والتقدم لهذه المنتجات . وعند دراسة الجدوى فانه من المهم اثاره التساؤل حول احتمالات نمو القطاع . فالمشروع الجديد سوف يبذل كثير من الوقت والمال من اجل ترسيخ موره السلعة في اذهان المستهلكين ، وحيث يجب عليه تأكيد موقفه في السوق . وسوف تتوقف مكانة المشروع على الموقف في

القرارات الاستثمارية للمنتج والأسواق

-١٢٠-



القطاع الذى يقع فيه المشروع وما اذا كان القطاع نفسه فى حالة نمو ام حالة سكون ام حالة انحصار .

فى السوق النامى فان الفرص تكون مواتية وتكون قدرة المشروع على التحرك كبيره ، عكس القطاع الذى يمر بحالة انحصار . وهكذا فليسوف يكون من الصعب تحديد المستهلكين المرتقبين فى حالة السوق المفضل ، فبينما يمثل القطاع الذى يتجه الى الانحصار فرص كبيره ، مثال ذلك قطاع النسيج وقطاع الاحذية ، الا انه يبدو من الخطر استثمار الوقت والمال فى مثل هذه المشروعات . ويمكن استخلاص فكرة " الجفرة الخاوية " من هذا التحليل ، والتي تقوم على اساس ان هناك فرص قليلة لانشاء المشروعات فى مثل هذا القطاع ذو معدل النمو الضعيف .

اما فى حالة القطاعات التى تمتلئ بالامل ، فبسبب الاتجاهات ستكون مختلفة وذلك لان الاجزاء المكونه للسوق لسن تمثل نفس الاهمية . لكل الاطراف وسيصبح المشروع الاكثر قدرة على اتقان فنون الانتاج المتطورة هو صاحب الفرصة الاكبر فى التواجد فى السوق . ومهما كان نوع الانتاج فليسوف تكون منافسه قوية ، ومع ذلك فان التحليل الاستراتيجى فى دراية الجدى سوف يتيح دراسة امكانية تواجد المشروع الجديد ، فى اطار معرفة المسافة او الفرق بين التكنولوجيا التى تمتلكها الشركات القاعده ، وتلك التى يمتلكها المشروع المزمع انتاجه .

ومما لاشك أن القطاعات لا تتشابه ، وسوف يشعر المستثمرون  
بقدراتهم على التعايش في قطاعات انتاجية معينة بدرجة اكبر  
من القطاعات الاخرى ، مثال ذلك قد يشعر البعض بالميزات النسبية  
للاستثمار في الصناعة ، أو الزراعة بينما يشعر البعض الاخر  
بالميزات النسبية للاستثمار في قطاع الخدمات .

وعند مناقشة القطاع . يجب دراسة " عوائق الدخول " لهذا  
القطاع ، وهي التي تتمثل في الشروط المفروضة على المشروعات  
الجديدة التي ستدخل الى القطاع ، او المعوقات التي تواجه  
لهرقلة دخول المشروعات الى القطاع . مثال ذلك فان المشروعات  
" الحرفية " فان عوامل النجاح التي يجب ادراكها هي جودة  
الاعمال اليدوية ، بينما العوامل الواجب توافرها في مشروع  
للتدريب سوف تكون المعرفة الكاملة للمعيط ودرجة توافر  
مربيي مهره ، وفي حالة المشروع التجارى فان كفاءة رجال البيع  
هي العامل المهم ، فاذا تيقن المستثمر طبقا لهذه الدراسة  
انه لا يمتلك المؤهلات التي تمكنه من عبور هذه العوائق للدخول  
الى القطاع فان الفشل الاكيد سيتنون هو المصير .

#### (ب) المشروع

في اطار نشاط اقتصادي تم تحديده بدقة ، فان المشروع  
ذا التكلفة الاقل سوف يكون ذلك الذي لديه خبره كبيره في هذا

النشاط . ولذلك يستطيع المشروع تطبيق فكرة الانتاج الكبير مما يخفض من التكلفة ، كما ستكون لديه قوة ابتكاريه دافعه لابتكار السلع الجديده ، والطرق الجديده للانتاج ، ولذلك فعند دراسة الجدوى للمشروع الجديد فانه يجب التنبيه الى انه ليس من الحكمة الدخول مباشرة فى منافسه مع المشروعات القائمده ، والتي تسيطر على السوق ، وحيث ان اسلحة المنافسه لن تكون فعاله ، ولذلك فمن المفضل ان يحاول المشروع ان يخط صورة متكامله وخاصة لمنتجاته . ويمكن اعطاء هذه الصوره الحسنه من المشروع باظهار امكانياته المرتقبه للنمو ، وبتأكيد ذاتية المشروع بالتركيز على قيمه الخاصه ، واتجاهه ، ومدى اختلافه عن الآخرين .

#### (ج) المنتج

عند انشاء المشروع فان المنتج الذى يقدمه المشروع سوف يمثل اشباع حاجة . . ويؤدى وظيفة معينه . وهذا مايمكن ان يطلق عليه " مجال النشاط الاستراتيجى " . ان النجاح لايتحدد فسى البدايه فلايمكن توقع النجاح الفورى للمنتج فى الاسابيع الاولى او الشهور الاولى ، ولكن هذه النتائج سوف تتأكد بلاثق فى السنوات الاولى للانشاء ، ولاسيما بعد عبور السنه الاولى ، والسنه الثانيه . ان ميلاد المنتج ليس مشكله ، ولكن المشكله هى النمو ، والاستمرار .

ولتأكيد هذا المفهوم ، نقدم المثال التالي : قرر أحسـد المستثمرين إنشاء مشروع لبيع ادوات التجميل للنساء الشابات بالمراسله ، ان البيع بالمراسله سوف يشمل " المجال الاستراتيجي للنشاط " والذي يتكون من " المستهلكين ، المنتجات مفتون البيع " وعند التوسع فسيكون امامه احد طريقين إما البحث عن عملاء جدد ، أو تقديم منتجات جديدة . ففي الحالة الاولى عليه ان يبحث عن مستهلكين جدد ، أى التوجه الى كل النساء ، وسوف يتخصص فى نفس النشاط . وسيكون الخطر الذى سيتعرض له هو ضرورة تكثيف الاستثمار لتغطية كل السوق . ولكن سيكون له مصدر قوه وتكمن هذه القوه فى تخصصه فى منتج واحد مما يجعل لسه ميزه تمكنه من التوسع الافقى . اما فى الحالة الثانية وهى تقديم منتجات جديده ، فهنا سوف يعمل على توسيع نطاق السلع المعروضه ، كأن يبيع الكتب مثلاً مع ادوات التجميل ولكن فى هذه الحالة فسوف يحتفظ بنفس عملياته الاعلىات من النساء الشابات ، والاختيار هنا يتركز فى قدرته على استغلال خبراته فى البيع بالمراسله الى النساء الشابات لمنتجات اخرى . وسيمثل هذا توسع رأسى فى نفس السوق للمستهلكين . وسيكمن الخطر اذن فى دخوله امام شركة كبيره لادوات التجميل فى مجال المنافسة فى نفس السوق . وظالما ان المستثمر الجديد لن يستطيع ولن يتمكن من استخدام الاسلحة المتاحة بفاعلية للوقوف امام

المنافس الكبير ، فانه سيفكر كثيرا قبل طرح اى منتج جديد  
وسيقوم بحساب دقيق للعوائد المالية الممكنة من وراء هذا  
المنتج . ولذلك فان المشكلة التى ستواجهه لن تكون فى كيفية  
مياغة السيناريو الامثل ولكن ستكون مشكلة هى قدرته على  
الرؤية المستقبلية ، وقدرته ايضا على التصنيع من الباطن  
اى استخدام الكفاءة والتكنولوجيا الموجودة لدى الاخرين .

ففى الواقع فان المنتج الجديد يبدأ ولديه قدرات خاصة  
تميزه فى نواحى معينة من غيره من المنتجين ، لذلك فانه حتى  
يمكن ان ينجح فلا بد ان يعتمد على الاخرين . ولذلك فان على  
المستثمر ألا يتردد فى عمل علاقات مع شركات اخرى للاتفاق على  
انتاج بعض الاجزاء التى لن يتمكن هو من انتاجها بنفس كفاءة  
هذه الشركات . لان القيام بانشاء مشروع على التركيز على نواح  
ففيه لايمكن السيطرة عليها بسهولة او بمعنى أوضح لايمكن  
اتقانها بسهولة سيمثل كارثة للمشروع .

#### الافراد

يعمل الافراد العامل المهم والذي يجب دراسته فى " الملف  
الاستراتيجى " الذى يعده المستثمرين ، فان مرحلة انشاء المشروع  
تقتضى التواجد الكامل لاصحابه طول الوقت كما يقتضى التأييد  
الكامل لكل الافراد الذين يعملون داخل المشروع فى هذه المرحلة .

فإذا لم تكن العلاقات مع هؤلاء الافراد وطيدة ، فلن يتحقق الشيء الكثير . فالمستثمر لو حده لن يستطيع عمل كل شيء ابتداءً من " الملف الاستراتيجي " حتى قيام المشروع وتشغيله . كما أن هؤلاء الافراد هم الذين سي طرحون فكرة المشروع بالسوق ويعضدون منتجاته . ولذلك فان المستثمر يحتاج على الأقل الى عام كامل حتى تنفج الفكرة وتكون مقبولة سويقيا لان مجرد شتوت القصور سيكون معب الرجوع ومعب التعديل .



## الفصل السادس

-----

### الاطار العام لدراسة الجدوى

-----

----- المقصود بدراسة الجدوى -----

----- مجالات دراسة الجدوى -----

----- عمومية دراسة الجدوى -----

----- من الذى يقوم بدراسة الجدوى -----

----- انواع دراسة الجدوى -----

----- الدراسة المبدئية -----

----- الدراسة التفصيلية -----



### الباب الثالث

-----

### مكونات دراسة الجدوى

-----

الفصل السادس: الإطار العام لدراسات الجدوى

الفصل السابع: دراسة الجدوى التسويقية .

الفصل الثامن: دراسة الجدوى الفنية والانتاجية

الفصل التاسع: دراسة الجدوى التمويلية

الفصل العاشر: دراسة الجدوى الاقتصادية على المستوى القومي

والربحية الاجتماعية .



## الفصل السادس

معم

### الإطار العام لدراسة الجدوى

معمم

#### أهمية دراسة الجدوى

يقصد بدراسة الجدوى مجموعة الدراسات المتخصصه التي يتم بها المسؤولين عن الاستثمار وذلك بقصد التأكد من صلاحية المشروع المزمع تنفيذه ، وللتأكد ايضا من أن فكرة الاستثمار في هذا المشروع هي الأفضل . فغالبا ما يكون اختيار المشروع من مجموعة من الاختيارات البديله ، ولذلك فان المقارنة بين هذه البدائل واختيار أفضلها لابد أن يعتمد على معايير معينه ، وتقدم دراسات الجدوى مجموعة من المؤشرات التي تدل على نجاح الفكرة في المستقبل ، وامكانياتها في تحقيق ارباح لاصحاب المشروع ، وتحقيق عوائد اقتصادية واجتماعية على مستوى الدولة . وتتضمن دراسة الجدوى مجموعة من الابحاث والدراسات المتعلقة بالمستقبل في مجالات متعددة ( الناحية المالية ، الناحية التسويقية ، الناحية الفنية ، ... الخ ) وهي ما يطلق عليها دراسات الجدوى التسويقية ، والفنية ، والمالية ، والاقتصادية وتتمتد دراسة الجدوى أهمية كبيرة في ظل الوضع الحالي وذلك لانه طبقا للمشاكل والظروف الاقتصادية التي يمر بها العالم والتي تؤثر على أنشطة كل المشروعات في الدول المختلفة

فإن قراءة المستقبل ، ليست سهلة ، كما أن التغيرات السريعة والمتلاحقة تجعل من الصعب وضع صورة دقيقة عن المستقبل ، نتيجة ارتفاع معدلات الخطر .

وتتضمن دراسات الجدوى اعداد التصور العام من الفرص الاستثمارية المتاحة ثم دراسة كل فرصة من هذه الفرص ، حتى يتمكن المقارن بين هذه الفرص ، اخذاً في الاعتبار لحواضر الاستثمار في ظل الظروف البيئية المحيطة .

#### مجالات دراسة الجدوى

تتضمن دراسة الجدوى الاستثمارية ، تقييم فمرة المشروع الاستثماري للتأكد من أن هناك فرصة استثمارية وأن هذه الفرصة سوف يترتب عليها تحقيق عائد مناسب على الأموال المستثمرة وأن هذا العائد أكبر من العوائد التي يمكن تحقيقها ففسي مشروعات أخرى بديلة .

ولا تتعلق دراسات الجدوى طبقاً لهذا التقديم بالمشروعات الجديدة بل يمتد المجال ليشتمل على عدة مشروعات أخرى ففسي نطاق المشروعات القائمة ايضاً .

ويمكن القول بصفة عامة أن دراسات الجدوى تشمل : -

- (١) المشروعات الجديدة بالطبع وذلك عند قيام مستثمر أو مجموعة من المستثمرين بدراسة جدوى انشاء مشروع جديد .

- (ب) فى المشروعات القائمة تتفمن دراسات الجدوى دراسة جدوى استثمارات التوسع ، سواء باضافة طاقة انتاجية جديده ، او باستغلال الطاقات المتاحة فوق طاقة التشغيل الحالى . كما يتفمن دراسة جدوى تجديد واحلال الآلات .
- (ج) تتفمن ايضا دراسة الجدوى دراسة المنتج الجديد ، وطرق طرحه فى السوق وجدوى الاستثمار فى هذا الانتاج . كما قد تتفمن ايضا دراسة طرق الانتاج الجديدة ، او خطة الانتاج الجديد. لنفس المنتج الحالى .
- (د) تتفمن دراسة الجدوى دراسة جدوى تطبيق التكنولوجيا الجديد. فى الانتاج ، وتهم هذه الدراسة بمقفة خاصة الدول النامية التى تسى الى نقل التكنولوجيا الجديدة. التى قد يترتب عليها زيادة. فى حجم الانتاج ، وتقليل فى عدد العمال يصاحبه استثمار فخم فى رأس المال .
- (هـ) تتفمن دراسات الجدوى دراسات جدوى الاستثمار لغزو سوق جديد سواء كان هذا السوق فى داخل الدولة ام خارجها. وذلك لان غزو السوق سوف يترتب عليه انفاق مبالغ استثمارية كبيرة ولا بد من مقارنة العائد المتوقع بالتكلفة المتوقعة وكذلك يربط هذه الدراسات بالفوائد الاجتماعية والاقتصادية والسياسة التى يمكن ان تعود على الدولة من وراء فتح

هذا السوق . حيث في بعض الاحيان ترتبط استراتيجية الدولة العسكرية أو السياسية بضرورة التواجد الاقتصادي لوحدة المشروعات بالخارج .

(و) تتضمن دراسة الجدوى امكانيات تطبيق اساليب ادارية جديدة ، وتكنولوجيا الادارة فقد تفكر ادارة المشروع التوسع في استخدام الحاسبات الالكية ، أو الاعتماد على اسلوب ادارى جديد يقتضى استثمارات كبيره سواء في الادوات او العاملين وهنا ايضا يجب ان تكون هناك دراسات للجدوى .

#### عمومية دراسة الجدوى :

لا تقتصر دراسات الجدوى على المشروعات الصناعية فقط بل تمتد لتشتمل على كثير من المشروعات الاخرى مهما كانت نوعيته هذه المشروعات .

وعموما يمكن تقسيم المشروعات الى عدة انواع : -

(أ) من حيث الهدف : تنقسم المشروعات الى "١" مشروعات تهدف الى تحقيق الربح . "٢" ومشروعات لا تهدف الى تحقيق الربح وقد تسعى هذه المشروعات الى تحقيق خائز مخططه ( مثال ذلك المشروعات التى تلقى دعم صناعى من الدولة ) كما قد تهدف الى تغطية التكلفة فقط . "٣" ومشروعات خيرية تهدف الى تقديم خدمات ومساعدات اجتماعية وخيرية .



(ب) من حيث طبيعة النشاط : فهناك المشروعات الزراعية ،  
والتجارية ، والصناعية ، ومشروعات الخدمات .

(ج) من حيث الملكية : فهناك مشروعات مملوكة للقطاع الخاص  
وهناك مشروعات مملوكة للقطاع العام ، ومشروعات مملوكة  
للحكومة ، وللقطاع التعاوني ، أو القطاع المشترك أى بين  
الملكية الأجنبية والملكية الوطنية .

ومهما كانت أنواع هذه المشروعات ، فإن أى نشاط استثماري  
يجب أن يخضع لدراسات الجدوى ويتساوى في ذلك كل المشروعات .  
فلو فكرت الدولة في شق طريق جديد ، أو فتح مدرسة جديدة ، أو فتح  
تسم شوطة جديد ، فهذا يخضع لدراسات الجدوى تماما كما يخضع  
المشروع الزراعي ، أو الصناعي ، أو التجاري وحتى المشروعات  
الخيرية أيضا . ولكن معايير المقارنة بين التكلفة والعائد  
سوف تختلف إلى حد ما فالعائد المنتظر تحقيقه من المشروعات  
الحكومية لن يتم قياسه بالربح أو بالعائد على رأس المال المستثمر  
ولكنه سيأخذ بعدا اجتماعيا أو اقتصاديا أو سياسيا . وبخلاف  
المنطق فإن أى استثمار زراعي أم صناعي أم تجاري أم للخدمات  
يجب أن يخضع للدراسات المتعمقة للجدوى .

من الذى يقوم بدراسة الجدوى :

قد يعهد المشروع إلى أحد الاتسام المختصة في مهمة القيام

بدراسة الجدوى . وبالطبع فان طبيعة المشروع الاستثمارى هـى التى تحدد الجهة التى ستوكل لها مهمة دراسة الجدوى . مثال ذلك قد يكون قسم أو ادارة بحوث السوق فى حالة طرح المنتجات فى سوق جديد . كما قد توكل هذه المهمة الى قسم الانتاج . وقد توكل الى الادارة المالية . وقد يتم تشكيل لجنة خاصة مسـنـن الادارات المتعدده . بالمشروع للقيام بهذه المهمة . كما أن حجم المشروع الاستثمارى يؤثر ايضا على الجهة التى ستقوم بالدراسة فقد يوكل الى مكتب استشارات خارجى مهمة القيام بهذه الدراسة كما قد يستدعى الامر الاتصال بعدة مكاتب استشارية لتتعاون فى دراسة النواحي المختلفة . وفى حالة الاقتراض من البنوك فـان البنوك تشترط قيام جهات معينة باجراء هذه الدراسات . وفى حالة طرح مشروعات معينة لاجتذاب رؤوس الاموال الاجنبية فان حكومات الدول النامية ، تقوم بواسطة اجهزة تحدها هى باجراء دراسات للجدوى ، ثم تقوم هذه الجهات بنفسها أو بمعاونة اجهزة حكومية اخرى بترويج هذه المشروعات فى اسواق الاستثمار فى الخارج . اما فى حالة المستثمرين فقد يقوم المستثمر بواسطة اجهته باعداد هذه الدراسة أو يعهد بها الى المكاتب المتخصصة .

#### انواع دراسات الجدوى :

تمر دراسة الجدوى بمراحل معينة تبدأ بالمرحلة المبدئية لدراسة الجدوى ثم يتم التعمق فيما بعد ، عندما يتم التأكد

من صلاحية الفكره الاستثمارية ، وذلك باجراء مجموعة متكاملة من الدراسات . ويتوقف اجراء هذه الدراسات التفصيليه على مدى صلاحية الفكره الاستثمارية فقد يتم التوقف عند المرحله المبدئيه ، عندما تتأكد عدم صلاحية الفكره أو عدم جدوى استغلالها اقتصاديا .

#### الدراسة المبدئية

ولقد سبق ان بينا عند دراسة المدخل الاستراتيجي ان هذه المرحله من أهم المراحل ، ويجب أن يعطى لها الاهمية الكبيرة لان نجاح المشروع الاستثماري ككل يتوقف على مدى الجهد والتعمق الواجب اعطاها في هذه المرحله . كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن ان تسهم في تجهيل مهمة اجراء الدراسات الاخرى المتعمقة . ولقد سبق ان بينا النواحي التي تشملها هذه الدراسة .

#### الدراسة التفصيلية :

وتهدف هذه الدراسة الى التأكد من أن المشروع ستكون له نواحي او فوائد تفوق التكلفة او التبعيات المبدوله في سبيل انشائه ، وأن هذه العوائد سوف تستمر لفترة طويلة تتناسب مع العمر المتوقع للمشروع الاستثماري .

وتبدأ هذه الدراسات بالنواحي القانونية والبيئية وذلك للتأكد من تناسب المشروع ، واتساقه مع القوانين الساه

تحكم الاستثمار ، سواء من الناحية الاجرائية أو من الناحية  
الضريبية .

وللتأكد من عدم وجود قيود ستفرض مستقبلا على المشروع .  
وكذلك لكي يتأكد اصحاب المشروع من عدم وجود موافق بيئية تعوق  
المشروع . ثم تبدأ بعد ذلك الدراسة التسويقية للتأكد مسبقا  
وجود سوق مرتقبه للمنتجات المزمع انتاجها ، ولدراسة حجم الطلب  
المتوقع ونوعه ، ومعدلات نموه في المستقبل . وتهدف هذه الدراسة  
الى تقييم الفرص التسويقية والتأكد من أن هناك فرص مستقبلية  
كما تتضمن ايضا هذه المرحلة التفصيلية الدراسة الفنية  
وهي التي تشمل على دراسة ، كل ما يتعلق بالتنفيذ من الناحية  
الفنية ، سواء من حيث اختيار موقع المصنع في حالة المشروعات  
الصناعية ، أو موقع التنفيذ ، أو في حالة المشروعات الاخرى .  
وسواء من حيث المراحل الانتاجية المختلفة ، وتكلفة كل مرحلة من  
هذه المراحل . وتتضمن ايضا الدراسة المالية وتقييم المخاطر  
الاستثمارية ، وتحديد معدل العائد على الاموال المستثمرة ، وتنبأ  
الدراسة التفصيلية ايضا دراسة الربحية الاجتماعية ، وتحديد  
معدل العائد الاجتماعي ، وجدوى الاستثمار على المستوى القومي .

## الفصل السابع

-----

### دراسة الجدوى التسويقية

-----

- مقدمة
- الجدوى التسويقية وخصائص المنتج .
- دراسة الجدوى وسياسة المنتجات .
- دراسة الجدوى وسياسة التسعير .
- دراسة الجدوى وسياسة التوزيع .
- دراسة الجدوى وسياسة التمويل .
- الجدوى التسويقية ودراسة المستهلك المرتقب .
- المستهلك المرتقب .
- كمية الطلب .
- وقت الطلب .
- الجدوى التسويقية ومطابقة العرض للطلب .
- فنون التنبؤ ودراسة الجدوى .
- التنبؤ بالمبيعات .
- الأسس العلمية للتنبؤ بالمبيعات .
- أساليب التنبؤ بالمبيعات .
- الاتجاهات الخطية .
- الاتجاهات غير الخطية
- الأخذ في الاعتبار لمتغيرات معينة .
- التنبؤ بالمبيعات طبقا لقانون الاحتمالات .



## الفصل السابع

ــــــــــــــــ

### دراسة الجدوى التسويقية

ــــــــــــــــ

#### مقدمه :

يمثل التفكير المتأن قبل طرح المنتجات مسألة أساسية لتفادي الأخطاء الخطيرة وهذا هو الجانب الاستراتيجي في الجدوى التسويقية . إلا أن الأمر يمتد لتحديد الاختيار المتكامل المتأن للمشروع الاستثماري بحيث يترتب على هذا التحديد الاطار العام لعملية البيع المتوقعه . ففي الواقع فان المرحلة الأكثر أهمية في دراسات الجدوى هي دراسة الجدوى التسويقية . فالمبيعات هي العامل المحرك لدورة التشغيل والانتاج ، وهي المحرك أيضا للدورة المالية . ولكن حتى يمكن تحقيق وانجاز الخطوات التسهيقية فانه من الواجب مطابقة امكانيات المشروع ( العرض المتولسع ) على سلوك المستهلكين المرتقبين ( الطلب المتوقع نظريا ) . وهذا معناه بكل بساطة الاجابة على الاسئلة التالية : -

(١) ماهي خصائص المنتج المزمع طرحه في السوق ؟

(٢) ماهي خصائص المستهلك المتوقع ؟

(٣) كيف يمكن مطابقة العرض بالطلب المتوقع ؟

وتتدخل هذه العوامل لترغم المستثمر على تعديل منتجاته ومكوناتها وطريقة بيعها لتلائم مع رغبات المستهلك المتوقع .

وذلك لان البحث عن ثلاثم المستهلك المتوقع مع المنتج المزروع انتاجه وليس العكس سوف يهمل البحث عن الوجود الفعلى للسوق حقيقى للمنتجات ، ويعرض المستثمر الى خساره فرض مؤكده .

#### أولا : الجدوى التسويقية وخصائص المنتج

بادئ ذي بدء ينبغي الاشارة الى أن كل المنتجات لا تتشابه تماما ، وسيظل كل مشروع يحتفظ لنفسه بشخصية متميزة ، ومنتجات متميزة ايضا . ولذلك فمن الصعب ان توضع صورة واحدة لكل المنتجات فى كل القطاعات . ومع ذلك فعند تحديد المكونات والخصائص العامة لكل المنتجات ، فان يمكن الوصول الى تحديد لغة عامة للتعامل ، لتسهيل الاتصالات بين المنتجين والموردين والمستهلكين وبهذا الشكل يمكن للمستثمر ان يعطى صورة متميزة للمنتج الذى يرغب فى تقديمه فى السوق .

وعموما فان كل العناصر القابلة او غير القابلة للاستهلاك تمثل منتجات متوقعة سواء كانت للبيع أو للايجار . فان الخدمة او السلعة او الفكرة يمكن ان تكون منتجات متوقعة . وعموما فان الخدمات او الافكار أو السلع تشترك فى خصائص معينة . فالخصائص الملائمة للمنتجات تتعلق : (١) بمكونات المنتج نفسه وتشكيلته (٢) وبالتصميم (٣) وتحديد طرق واساليب التوزيع (٤) وسياسة الترويج المختاره ، وتتعلق سياسة الترويج المختاره بشخصية المستثمر ، وبالصورة التى يرغب اعطاؤها للمشروع مسبقا



خلال خصائص المنتجات التي يقدمها - فكل خاصية من هذه الخصائص السابقة تمثل كنصرا من عناصر " الخليط التسويقي Marketing Mix ". ويجب عند دراسة الجدوى التسويقية تحديد الخطط المتوقعة أي النسب المختلفة لكل عنصر من هذه العناصر أي هل سيتم التركيز على الجودة أم السعر أو على طريقة التوزيع أو وسائل الترويج ، وكيف سيتم التركيز على خطة معينة من هذه الخصائص .

#### دراسة الجدوى وسياسة المنتجات

ان كل جانب من جوانب هذه السياسة يمثل متغيرا يمكن أن يركز عليه المستثمر عند دراسة الجدوى التسويقية . فجملة هذه الجوانب السابق تحديدها جيدا يجب ان تسمح ببيع مجموعة متكاملة من المنتجات وهذه الجوانب هي : مجموعة المنتجات ، واسم الماركة والغلاف والجوانب الخاصة لكل منتج .

(١) فمن حيث مجموعة المنتجات أو التشكيلة المتوقعة يعمهسا فإن دراسة الجدوى سوف تسمح للمستثمر بالحصول على مستنيرة متكاملة من اجزاء السوق المختلفة ، حتى يمكن توقع الردود المحتملة على الرغبات المتوقعة للمستهلكين . وطبقا لذلك فان على الشركة المستثمرة ان تتوقع ضرورة اضافة منتجات مكمله وليست بديله للاجابة على الرغبات المتجدده للمستهلكين

مثال ذلك شركة الاحذية التي تقدم تشكيله مختلفة للاحذية  
او مكتب الاستشارات التي يقدم تشكيله متكاملة من الخدمات  
وكذلك شركة الادوات المنزلية التي تعرض مجموعة كبيره من  
الفسلات . وفي كل هذه الحالات فان التشكيله مكمله وفسى  
حدود الامكان ليست تبادليه .

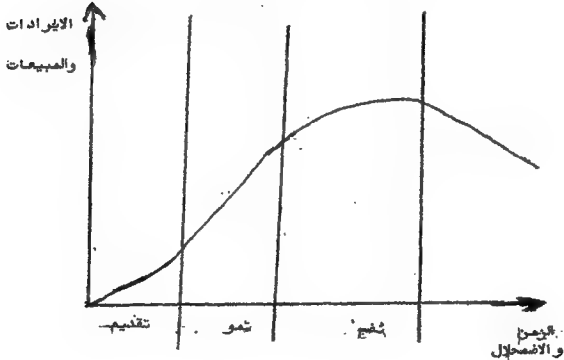
(٢) ومن حيث الاسم او الماركة فان الاسم لابد أن يعكس الفكره  
العامة التي يريد المستثمر ان يعطيها للمنتج . ولذلك فعند  
دراسة الجدوى لابد من التاكيد من أن هذه الفكره لم يسبق  
ان اخذ عنها براءة اختراع ، وايضا يجب أن يوضع في الجهات  
المختصة الاسم او الاختراع الجديد .

(٣) ومن حيث العبوة والغلاف فان هذا المجال غالبا ما يهمل عند  
دراسة الجدوى التسويقية تحت حجة ان هذا تفصيل من التفصيلات  
التي يجب دراستها فيما بعد . ولكن في الواقع فان المستهلك  
يعطي أهمية كبيره للغلاف والطريقة لتقديم السلعة التي  
سيشتريها مهما كانت نوعياتها . مثال ذلك امواس الحلاقة  
التي تستهلك لمرة واحدة ، واعلانات السينما أو المسرح  
وطريقة تعبئة اللحوم ، وغلاف المجلة ... الخ .

ويجب عند دراسة الجدوى التسويقية ان تتضمن هذه الدراسة  
امكانية التحديد الواضح للشكل المتميز للمنتج المطلوب تقديمه

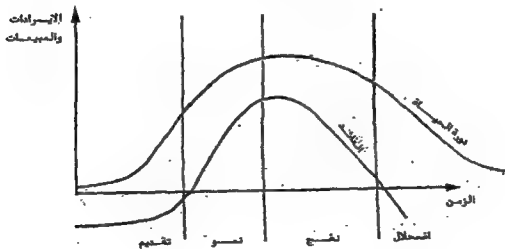
للسوق ، ومدى امكانية هذا الشكل المتميز على تحقيق المبيعات ،  
 وجذب المستهلكين . وعلى ذلك فقد يتم من اطار سياسة التشكيل  
 والتنويع تقديم سلعة معينة غير مهمة وذلك تمهيدا لتقديم  
 سلعة أخرى تابعة أكثر أهمية . وتكون هذه الطريقة هادفة الى  
 تأكيد مكانة المشروع في السوق . وقدرته على الاحتفاظ بصورة  
 المشروع الذي يحافظ دائما على تقديم السلع ذات الجودة المرتفعة .  
 وفي داخل المجموعة او التشكيلة فان كل منتج يمر بدورة  
 حياة معينة تمر بعدة مراحل للنمو من التقديم حتى النمو ثم  
 الاضمحلال . وتمثل كل مرحلة من هذه المراحل مواضع مستمرة بين  
 المنتج ومتطلبات المستهلكين .

ويمثل الشكل التالي دورة حياة المنتج



ويعكس هذا الشكل حقيقة مؤكدة تعبر عن وجود المنتسج في السوق ودرجة تعايشه لكل منتج تم تقديمه للسوق لابلند أن يؤخذ في الاعتبار أن مصيره يوما ما هو الموت مهما طال أو قصر تواجده في السوق . وهذه هي الفلسفة التي يجب أن تتبناها دراسة الجدوى التسويقية " فليس هناك منتج ابدى " . لذلك يجب أن تتسع الدراسة لتشمل الامكانية المستقبلية لاحتلال منتجات أخرى وهذا مما يستدعي الدراسة التفصيلية لجميع مراحل التطور المتوقع في دورة حياة المنتج . .

ومفهوم دورة حياة السلعة من المفاهيم الهامة من دراسة الجدوى ؛ لأنه يتوقع تماما فغوط السوق المختلفة ، كما يتوقع أيضا مقدار الاستثمار المطلوب . ولذلك يمكن عمل علاقة متوازنة بين دورة حياة المنتج ، وبين إمكانياته على تحقيق عائد مجزى ويمكن ترجمة ذلك في الشكل التالي :-



ولذلك فمن المفيد في التخطيط مفتاح دورة حياة المنظمة  
 منحنى الربحية الفترة على دورة وتكون هذه الفترة على أساس أن  
 المشروع الذي لا يتمكن في المرحلة القبلية من تحقيق ربح في دورة  
 حياة منتجاته من تدبير العمل والخلالها التي ينبغي أن  
 من تمويل منتجات جديدة في مرحلة " التقديم " فإن هذا المشروع  
 سيكون معرضا لانخفاض في المبيعات والأرباح ويمكن أن يكون في حالة عدم  
 نجاحه في مواجهة المنافسين والظروف البيئية المتغيرة ولكن  
 في مرحلة " التقديم " أمام تقلبات الطلب  
 ونموها فهناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر على دورة حياة  
 المنتج ويجب عند إعداد دراسة الجدوى التسويقية أن يتعامل معها  
 في الاعتبار أن يمكن تقييم والتنبؤ بسلوك المنتج في دورة حياته  
 بشكل دقيق وهذه العوامل هي :-

- (١) مراحل وأجرات تبني وطرح المنتج الجديد في السوق
- (٢) سلوك المنافسين
- (٣) تطور التكنولوجيا
- (٤) التغيرات في احتياجات المستهلكين المستلكنين
- والشكل التالي يبين نماذج مختلفة لسلوك منحنى دورة حياة السلع .

دراسة الجدوى وسياسة التسعير

إن السعر متغيرا ليس جامدا ، وحتى يمكن أن تتحاشى الشركة عملية التخفيض المستمره في الأسعار لضمان ربحه واسمه خصوصا في بداية طرح المنتج بالسوق وحتى يمكن أن تتحاشى أيضا هيفئة المستهلكين بالسوق في استغلال هذا الموقف وطلب الكثير من التخفيضات ولذلك فانه من المهم عند تحديد السعر مراعاة مايلي :

(أ) بجانب تحديد سعر ثابت على الشركة أن تجد العلاقة بين

سعر المنتج واسعار غيره من المنتجات في نفس المجموعة .

(ب) توقع الخصومات التي يمكن اعطاؤها للمستهلكين المرتقبين.

ولذلك فانه من الواجب قياس مرونة المبيعات بالمقارنة

للسعر ، أي إمكانية زيادة المبيعات نتيجة انخفاض السعر ،

أو العكس العكسية الخسارة التي يمكن أن تتحقق نتيجة ارتفاع

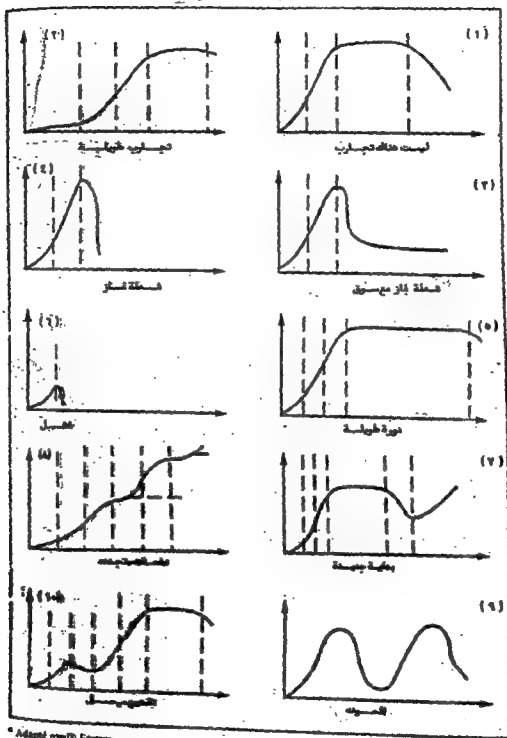
السعر وانخفاض المبيعات .

وبالإضافة إلى ذلك عند دراسة الجدوى فمن المعيب قياس هذه المرونة

ولذلك فان التصحيح الوحيد الذي يمكن تقديمها في ضرورة الرجوع

إلى المنافسين لمعرفة احوار الطح الشبهه أو قريبة الشبهه

بالمنتجات المطلوب تقديمها للسوق .



## دراسة الجدوى وسياسة التوزيع

تعتبر سياسة التوزيع من العناصر المهمة في الميزاج التسويقي. Marketing Mix والتي على أساسها يمكن للمستثمر ان يجهز جملة للبيع ، فان اختيار منافذ التوزيع الجيدة يمثل لأهمية صعبه خصوصا عن انشاء المشروع الجديد ، او عند طرح المنتجات الجديدة في السوق ، وهل سيتم الاعتماد على موردين ، ام تجار التجزئة ، ام تجار الجملة ، ام البيع بالمرسلة ، وهذا كله ما يمثل المجهول بالنسبة للمستثمر . لذلك فمفهوم سياسة الجدوى يجب التنبيه للعوامل التالية : (أ) الهامش الذي يمكن ان تحققه كل قناة من قنوات التوزيع المختلفة ، (ب) رقم الأعمال الذي يمكن ان يحققه كل مورد ، (ج) درجة تكثيف قنوات التوزيع على دوائر السلة لدى المستهلك ، (د) التكاليف الثابتة الشهرية لكل حل من الحلول بالمقارنة بدرجة التأكد من تحقيق منفذ يغطي هذه التكاليف ، (هـ) وكذلك دراسة علاقات القوى بين طرق التوزيع المختلفة وبين المستهلك اي درجة التبعية بينهما .

وعموما فان النصيحة التي يجب تقديمها في هذا المجال هي ضرورة تحقيق درجة عالية من المرونة عند اختيار قنوات التوزيع بما يحقق للمستثمر اي للشركة الموزع قيامها بدرجة عالية من الاستقلالية وعدم التبعية ، بشكل يسمح للمشروع الجديد بالتطور في الاختيار المرن ، ويتضح ايضا بإمكانية علاج خطأ الاختيار



بسرعه . فالبداية دائما بطيئه ومتأنية ولقلق يجب أن يحتفظ  
المشروع بموقف يسمح له بالاختيار ، وذلك لتحاشي الاخطاء القادمة  
غير القابلة للاصلاح .

### دراسة الجدوى وسياسة الترويج

يمثل الترويج المياسة الأكثر صعوبة في الخليط التسويقي  
للمشروع الجديد . فاختراع منتج جديد يعني ان يوضع امام المسؤولين  
وسائل تمكثهم من جعل هذا المنتج معروفا وتسهيلا لبيعه وتبليغ الخطة  
المستثمر والصورة التي يرفبها لمشروعه ومنتجاته تأخذ سياسة  
الترويج عدة ابعاد (أ) اما عن طريق الاعلانات المصورة أو المسموعة  
أو المكتوبة . وتكون هذه الاعلانات مبنية على اساس المنتج ،  
أو تشكيلة المنتجات أو على اساس المشروع ككل (ب) وقد يهتم  
المستثمر على المعارض المحلية أو الدولية ولاشك ان رسوم الاشتراك  
المرتفعة وان كانت تمثل عبئا تمويليا على المشروع الجديد . إلا أن  
العائد المستقبلي يبرر مثل هذه التكلفة (ج) كما قد يهتم  
المستثمر على برنامج مكثف للعلاقات العامة . فمما لا شك فيه أن  
العلاقات المباشرة تطلق نتائج مذهلة في بيع السلع المختلفة .

### ثانيا : الجدوى التمويلية ودراسة المستهلك المرتقب

تحتل دراسة المستهلك المرتقب مكانه هامه في دراسة الجدوى  
وذلك لان التعرف على المستهلك الذي سيمثل الاساس في المشروع

الاستثمارى ، وخطه التمويلية ، والاساس ايضا فى وضع الاستراتيجية وليس المطلوب فقط هو تقدير اعداد المستهلكين المرتقبين ولكن المهم هو تحديد الاطار العام للطلب على المنتج الذى يقدمه المشروع .

وعلى سبيل المثال فلو قمنا بمقارنة طلب الشركات على سبيل الاقلام الجافة ، وطلب المتزوجين الجدد على الفصالات ، والطلب على التليفزيون الملون فى الاجل القصير ، والطلب على الثلاجات فى الاجل الطويل ، فاننا نجد ان هناك ثلاثة عناصر اساسية تكون هذا الطلب وهى :-

(أ) العميل أو المستهلك (ب) الكمية (ج) الوقت .

#### المستهلك المرتقب

حتى يمكن تحديد منتج قابل للبيع ، فان يجب ان نقوم بتحليل الطلب الى المستهلك المرتقب ، وهل المنتج المزمع انتاجه سيتم تقديمه الى مستهلك فرد أو وحدة معينة ، مثال ذلك بيع قطع غيار معينة واللات معينة الى مصانع معينة أو بيع بعض الخدمات الشخصية ام هل سيتم تقديمه الى مجموعة متجانسة من المستهلكين . ويتم هذا التجانس اما حسب السن أو الجنس أو مستوى المعيشة ثم هل سيتم تقديمه الى كل القطاعات فى المجتمع مثال ذلك السيارة تباع للمشروعات والمصالح الحكومية كما تباع ايضا للفراد ..

### كمية الطلب :

وتمثل الكمية البعد الثانى فى دراسة الطلب المتوقع على المنتجات . وفى هذه المرحلة فان المهم ليس نوع المستهلك ولكن الكميات المحتملة التى يمكن لهؤلاء المستهلكين شرائها ، وغالبا ماتخضع هذه المرحلة لعملية التقدير الشخصى ، وحتسبى يمكن تفادى المبالغة فى تقدير الكمية المطلوبة فانه من المهم تحديد الطلب المتوقع بمستويات مختلفة ، بمعنى أنه اذا كانت الدراسات قد انتجت كمية اجمالية مطلوبة فمن الواجب ترجمة هذه الكمية فى صورة رقمية على مستوى اجزاء السوق المختلفة .

وتجب الاشارة الى أنه اذا كان الامر يتعلق بسلعة جديدة تماما فان الحساب سوف يكون افتراضيا ، اما اذا كانت السلعة معروفة فى السوق فان نصيب المشروع من الطلب الكلى على السلعة هو الذى سوف سيستخدم . وسوف يختلف هذا التقدير ايضا باختلاف درجات المنافسة ، وما اذا كان السوق قابلا للتوسع أم لا .

وفى حالة تشكيل او مجموعة السلع فان التقدير سوف يكون اجمالية لكل التشكيلة ، ثم يتم من داخل هذا التقدير الاجمالى تقدير رلمن لكل سلعة من سلع المجموعة . ويسهم التقدير الكلى للطلب الاجمالى على مجموعة السلع لمازكة معينه فى اكتشاف عسدم فاعلية مساهمه سلعه معينه داخل المجموعة .

### وقت الطلب :

معد انشاء المشروع فان المعرفة الكافله ، والسيطره على الوقت تمثل عاملا اساسيا . فكثير جدا من المستثمرين يبالغون في توقع الحركة التجارية للمشروع ، وتوقع رقم الاعمال والنتائج ويقللون من أهمية الوقت اللازم في مثل هذه الاحوال . ولقد سبق بيان الفجوه الكبيره بين مرحلة طرح المنتج او المشروع ومرحلة النضج التى سيمثل اليها ، فان الآمال المرتبطة بالسرعة فى الوصول الى النتائج ، تعكس فى طبيعتها احساس سوء أو تجاهل للمشاكل والعقبات التى تصادف الانطلاق فى البداية ، ولذلك فإن علي القاشمين بدراسة الجدوى ان يأخذوا فى اعتبارهم تحديد العوامل التى يجب أن تجند لتحقيق رغبات المستهلكين ، وعليهم ايضا ان يتحسبوا لدراسة الابهاد الزمنية للطلب ، وغالبا ماتقسم الفترات الى : (أ) الاجل القصير ( من شهر الى ستة شهور ) (ب) الاجل المتوسط من ( ٦ الى ٨ اشهر ) (ج) الاجل الطويل من ( ٨ اشهر الى ٢ سنوات ) . فان دراسة الطلب ودراسة النمو المتوقع فى الاجل المتوسط سوف يسمح بتحديد اجزاء السوق التى يجب البدايه بغزوها ، وسوف يسمح ايضا بتحديد السلعة التى يجب طرحها أولا لكل جزء من اجزاء السوق ، ولكل نوعيه من العملاء . ومما لا شك فيه أن هذا الجزء مرتبط ارتباطا كبيرا بالجزء الاستراتيجى حيث يرتبط هذا الوضع برغبات وطموح المستثمرين واهدافهم التى حددها المشروع .

ثالثا : الجدوى التسويقيه ومطابقه العرض للطلب

ليس كافيا عند اعداد الدراسة التسويقيه الفعاله ، أن يقوم خبير الجدوى باعطاء وصف تفصيلي لتطور الطلب وعلى منتجات المشروع ، ولكن المهم هو أن يمتلك نظره تأليفه لجميع العوامل التي تحدد هذا التطور ، وان يعرف جيدا تأثير كل عامل من هذه العوامل ، وهنا فقط يستطيع المستثمر ان يتخذ بوضوح قرارات فعاله .

ويمكن تقسيم العوامل المؤثره الى قسمين : -

- (١) عوامل تخرج من نطاق التحكم . وهذه العوامل تحدد الطلب ولكنها لا تتفخ لرقابة المشروع ، ويمكن ان تنقسم بدورها الى ثلاثا انواع : -

- ١ - عوامل تتعلق بالمستهلكين وهي من حيث عدد الوحدات سواء الافراد أو الأسر أو المشروعات أو المنظمات الخاصة أو العامة ، والتوزيع الجغرافي لهذه المستهلكين وكذلك من حيث الدخل المتاح للتصرف وانعكاس ذلك على طريقة الشراء . وكذلك من حيث مستوى المعيشة ومستوى الذوق العام للمستهلكين وانعكاس ذلك على درجة الإخلاص المتوقعه للماركة ، ودرجة الحساسيه للمعبر ، وامكانيات استخدام نظام للإشارات .
- ٢ - عوامل تتعلق بالبيئة المحيطة وذلك من حيث التواضيس

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية، والعرقية  
والتكنولوجية وكذلك المؤثرات الدولية .

٣ - عوامل تتعلق بالمنافسة : من حيث هيكل السوق وهدد  
المنافسين والاهمية النسبية لكل منافس ، وملوك المنافين  
واتجاهاتهم .

(ب) عوامل تخضع للتحكم ، وهذه العوامل تؤثر على الطلب وتخضع  
للتحكم المشروع وهي : -

(١) عوامل استراتيجية وتتعلق بسياسة المنتجات سواء مسن  
حيث القرارات الخاصة بتشكيلة المنتجات (الجوده والموديل  
والتغليف) ، وكذلك تلك المتعلقة بالسوق والماركة  
وخدمات ما بعد البيع ، يضاف الى هذا القرارات الخاصة  
بأنشوات التوزيع ودرجة التعاون بين الوسطاء ، وهامش  
الربح المسموح به للموزعين .

(٢) عوامل تكتيكية وتتعلق بقرارات وسياسات التشغيل  
والخصومات الممكنة ، وسياسات الاعلان وتكوين القسوه  
البيعيه والدور الذي سيقوم به كل فريق ، وتنظيم عمل  
هذا الفريق .

#### رابعاً : فنون التنبؤ ودراسة الجدوى

على مر كل العصور ، حاول الانسان دائماً ان يتخيل المستقبل  
واصبح التنبؤ يمثل ظاهرة مهمة بالنسبة لكثير من المتخصصين في

كل المجالات ، سواء كانت سياسية او اقتصادية او اجتماعية .  
فالتنبؤ يمثل عملية تخطط لتنظيم الموارد والاحداث ، وهو بذلك  
يمثل العمليات والمراحل المتأنية لتحديد الاهداف وتجنيد  
الوسائل والموارد الضرورية لبلوغ هذه الاهداف ، وتحديد  
الاجراءات والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق هذه الاهداف .

ويهدف التنبؤ الى تحقيق فهم اكثر تعمقا واكثر وضوحا  
للمستقبل وذلك بقصد ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية ، وذلك  
بمحاولة توقع النتائج المحتملة بدرجة كبيرة من الدقة طبقا  
للاهداف العاجلة والبعيدة . وتعتمد عملية التنبؤ على تطبيق  
لتقن معينة أهمها :-

- ١ - المحاسبة : وبصفة خاصة المحاسبة التحليلية ، ولإسما  
تحليل حسابات التشغيل ، وتحليل التكاليف .
- ٢ - الاحصاء : وبصفة خاصة الاحصاء الوصفية وحسابات الاحتمالات  
والتي تستخدم عمليا عند اتخاذ القرارات .
- ٣ - بحوث العمليات : وهي التي تنفع في خدمة الادارة كثير من  
الفنون الرياضية التي تسمح بتسهيل حل المشاكل ذات البيانات  
المعقدة والمتشابهة حتى يمكن الوصول الى الحلول بأفضل  
الطرق .
- ٤ - الميزانيات التقديرية : وهي التي تقدم بيانات رقمية  
ناجمة من التوقعات والتنبؤات المستقبلية وغالبا ما تكون

هذه البيانات المستقبلية عن فترة قصيره .

### التنبؤ بالمبيعات :

يقوم التنبؤ بالمبيعات بصفة أساسية بتحديد المبيعات المستقبلية من حيث الكمية ومن حيث القيمة . وذلك أخذاً في الاعتبار للاتجاهات والعواقب المفروضة على المشروع .

ويترتب على عملية التنبؤ الوصول الى وضع رقم متوقع لقيمة المبيعات ، يكون مصطلح التفاعل بين الكمية المتوقعة والسعر المتوقع . فإذا تم الرمز الى الكمية المتوقعة بالرمز  $p_1$  والسعر المتوقع بالرمز  $P_1$  فان رقم الأعمال المتوقع هو  $\sum Q_1 P_1$

ولسوف نحاول فيما يلي تقديم فنون التنبؤ بالمبيعات من حيث الكمية . ولان تقدير القيمة يتوقف على كثير من العوامل أهمها :-

- (١) سياسات المشروعات المنافسة .
- (٢) سياسات الدولة ومؤثرات القانون .
- (٣) حركة التعامل في رؤوس الأموال ، وقيمة النقود في السوق ويقعد بذلك القوة الشرائية للنقود .

ومما لا شك فيه أن التنبؤ بالمبيعات له أهمية كبيرة ولا سيما في الاجل الطويل ، حيث يسمح ذلك بتخطيط الاستثمارات وترشيدها كما ان التنبؤ طويل الاجل بالمبيعات هو الأساس العملي لدراسات الجدوى . كما يسهم التنبؤ القصير الاجل في تسهيل دراسات الجدوى الانتاجية والفنية .



### الاسس العلمية للتنبؤ بالمبيعات :

تنتج المبيعات من مجموعة من العوامل ~~المستتمة~~ على عوامل خارجية عن المشروع ، ومجموعة اخرى من العوامل التابعة ~~من~~ المشروع نفسه ، وحتى يمكن تفادى المبالغة في استخدام المعلومات او اللغز ، فانه يجب أن يكون نظام التنبؤ قائما على اساس ترشيد هذا الاستخدام ، مما يجهل على المشروع الوصول إلى مؤشرات تعبر حقيقته عن اتجاهات المبيعات .

#### (1) تحليل المعلومات الماضية

ويسمى هذا التحليل في اصطلاح مؤشرات من المبيعات الماضية ويمكن استخدام هذه المؤشرات كدليل يمكن الحكم به على سلوك واتجاهات المبيعات في المستقبل ويقوم هذا الدليل على افتراض ان اتجاهات المبيعات في الماضي سوف تحتفظ بنفس مكوناتها في المستقبل ومن الأفضل دائما التحوط في استخدام هذه التحليلات وتحصيها فقط على اعداد التنبؤ قصير الاجل ، لان الاتجاهات يمكن ان تتشعب لعدة اسباب : مثال ذلك (1) عند الدخول في مرحلة جديدة من مراحل دورة حياة السلعة ، فسلوك المبيعات في مرحلة معينة ماضية سوف يختلف عن السلوك في المرحلة القادمة ، (2) نتيجة للتطورات المتحدده التي تطرأ على هيكل السوق ، (3) وكذلك نتيجة لتعدد واختلاف الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع .

## تحليل البيانات والمعلومات الحالية

### (١) المعلومات المتعلقة بالسوق

فمن المفيد ان يحصل المشروع على المعلومات الحالية من السوق وبصفة خاصة من التواجد المحتمل لمنتجات المشروع لدى هذا السوق . وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من عدة مصادر أهمها :

- اجراء الدراسات العملية عن السوق والتي تتضمن تطبيقاً للمستهلكين بناءً على عينة ممثلة لهم . ويمكن ان يقسم المشروع بنفسه بهذه الدراسة ، كما يمكن ان يعهد بها الى تنظيمات او مكاتب اخرى خارجيه .

- استخدام الاستقصاءات وقوائم الاسئلة التي تملأ بواسطة رجال البيع ، بناءً على معرفتهم الشاملة بالسوق . وتساهم هذه القوائم في اعطاء صورة مكمله عن المعلومات المختلفة بالسوق .

- يتم ايضا استخدام التحليلات الاقتصادية من المرونة ولاسيما مرونة المبيعات بالنسبة للسعر وهي التي تحسب بقسمة التغير النسبي في المبيعات على التغير النسبي في الاسعار ، وكذلك مرونة المبيعات بالنسبة للدخل " وهي التي تحسب بقسمة التغير النسبي في المبيعات على التغير النسبي في الدخل " .

وتكون المعادلات كالآتي :-

$$\begin{aligned} \text{المرونة المعرّية} &= \frac{\text{التغير النسبي في المبيعات}}{\text{التغير النسبي في المبيعات}} \\ \text{مرونة الدخل} &= \frac{\text{التغير النسبي في المبيعات}}{\text{التغير النسبي في الدخل}} \end{aligned}$$

## ٢ - المعلومات المتعلقة بالمشروع موضع دراسة الجدوى

حيث لا يكفي فقط عند دراسة الجدوى ان تقوم بدراسة السلع والمبيعات في السوق ولكن من المهم توفير بعض المعلومات عن استراتيجيات اصحاب المشروع، فيما يتعلق بتعاملهم في السوق. فالمعلومات المتاحة والمعلومات الحالية تعطى مؤشرات عن المستقبل واستخدام هذه المعلومات سوف يعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الاستراتيجي الذي سيتبناه المستثمرون، وتتحدد هذه المعلومات في :

- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالتجديد المستمر في مفاهيم السلع، وإمكانيات ابتكار السلع الجديدة.
- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالتصدير، وفلسفة الادارة من التصدير، وهل يرغب المستثمرون في السوق بالافراق، أم لفرق وجود المشروع، أم تعظيم الربح وغير ذلك.
- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالاعلان والترويج وخصوصا

بالنسبة للسلع التي تركز على تحقيق أكبر عائد ممكن من  
بيعها . فالمشروع بصفه دائمة سوف يعمل على تنمية مبيعات  
المنتجات التي تحتوى على تكاليف متغيره كثيرة .

اساليب التنبؤ بالمبيعات :

أولاً: البحث عن الاتجاه العامة :

(أ) الاتجاهات الخطية :

١ - الاتجاه العام :

مشروع طرح منتج جديد بالسوق " P " وذلك منذ تسعة اشهر  
ولقد حقق المبيعات التالية :

الشهر	X <sub>i</sub>	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
الكميات	Y <sub>i</sub>	٢٠٨	٢٢٠	٢٣٢	٢٤٤	٢٥٠	٢٥٥	٢٧٣	٢٧٨	٢٩٠

ويمكن بناءً على هذه المعلومات تموير الجدول التالي :-

$X_i^2$	$X_i Y_i$	$Y = y_i P_i - \bar{Y}$	$X = X_i - \bar{X}$	$y_i$	$x_i$
١٦	١٦٨	٤٢-	٤-	٢٠٨	١
٩	٩٠	٢٠-	٢-	٢٢٠	٢
٤	٣٦	١٨-	٢-	٢٣٢	٣
١	٦	٦-	١-	٢٤٤	٤
صفر	صفر	صفر	صفر	٢٥٠	٥
١	٥	٥	١	٢٥٥	٦
٤	٤٦	٢٢	٢	٢٧٢	٧
٩	٨٤	٢٨	٣	٢٧٨	٨
١٦	١٦٠	٤٠	٤	٢٩٠	٩
٦٠	٥٩٥	صفر	صفر	٢٢٥٠	٤٥

ويمكن تفسير الرموز الواردة بالجدول كالآتى :-

$$X_i = \text{الشهور} \quad y_i = \text{المبيعات}$$

$$\bar{X} = \text{متوسط الزمن}$$

$$\bar{X} = \frac{\text{جملة الشهور}}{\text{عددها}} = \frac{٤٥}{٩} = ٥$$

$$\bar{y}_i = \text{متوسط المبيعات} = \frac{\text{جملة المبيعات}}{\text{عدد الشهور}} = \frac{٢٢٥٠}{٩}$$

$$٢٥٠ =$$

ويحتسب ميل الخط المستقيم طبقا للمعادلة التالية :-

$$a = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2} = \frac{595}{60} = 9.9$$

ويمكن حساب المبيعات المتوقعة كالآتي :-

$$\begin{aligned} Y - \bar{Y} &= a (X - \bar{X}) \\ \therefore Y - 250 &= 9.9 (X - 5) \\ \therefore Y &= 9.9 X + 200.5 \end{aligned}$$

وإذا قبلنا ان الاتجاه الخطى سيستمر فان هذه المعادلة يمكن ان تستخدم فى التنبؤ بالمبيعات المستقبلية .

$$\text{if } X = 10 \therefore Y = 300$$

#### طريقة ماير Mayer ( او طريقة المتوسطات المزدوجة )

وتقوم هذه الطريقة على أساس اخذ الأرقام المحققة بالقيمة فلو تم اخذ الأرقام المحققة بالآلاف فى خلال الشهور الثمانية مثلا لعام ١٩٨٦ ، فإنه يمكن تقسيم هذه الأرقام الى مجموعتين متساويتين كل منها تحتوى على ٤ شهور . وتعتمد طريقة ماير على أساس حساب العلاقة بين متوسطات النقاط ، ثم تحديد الخط الذى يبين اتجاه المبيعات ابتداء من هاتين النقطتين .

الشهور	$X_i$	الكميات	$Y_i$
١	٤٠	٧٢	
٢	٥١	٨٠	
٣	٦٣	٨٦	
٤	٧٠	٩٤	
الاجمالي	٢٢٤	٣٢٢	١٠
المتوسط	٥٦	٨٠.٥	٢.٥

وتكون النقاط المتوسطة هي :-

$$\left. \begin{array}{l} \text{نقطة B} \\ \text{XB} \\ \text{٧٢} \\ \text{YB} \\ \text{٨٢} \end{array} \right\} \quad \left. \begin{array}{l} \text{نقطة A} \\ \text{XA} \\ \text{٥٦} \\ \text{YA} \\ \text{٨٠.٥} \end{array} \right\}$$

وطبقا للمعادلة المعروفة والتي فيها

$$(1). Y_A = a (X_A) + 10$$

اي ان

$$(2). Y_B = a (X_B) + b \quad 56 = a (2.5) + b$$

اي ان

$$83 = a (6.5) + b$$

يطرح المعادلة (1) من (2)

$$(2) - (1) = 83 - 56 = a (6.5 - 2.5)$$

$$a(4) = 27$$

$$\therefore a = \frac{27}{4} = 6.75$$

وهكذا وبالتعويض في معادلة (1)

$$56 = 6.75 (2.5) + b$$

$$\therefore b = 56 - 16.9 = 39.1$$

$$83 = 6.75 (6.5) + b$$

$$\therefore b = 83 - 42.9 = 39.1$$

وتكون معادلة التنبؤ بالمبيعات كالآتي :-

$$Y = a \cdot x + b$$

$$Y = X (6.75) + 39.1$$

#### طريقة النقط المتطرفة

وتقوم هذه الطريقة على أساس حساب الاتجاه العام طرئاً

لنقاط متطرفة في فترة الدراسة - وبأخذ بيانات المثال السابق

فإن النقاط التي تقع في طرفي البيانات هي كالآتي :-



ويمكن الحصول على المعادلات كالآتي :-





وتحسب العلاقة كالآتي :-

$Y_i^2$	$X_i^2$	$X_i Y_i$	$Y_i = y_i - \bar{y}$	$X_i = x_i - \bar{x}$	$y_i$	$x_i$
١٦	٤	٨	٤	١٢	٢٤	١١
٤	١	٢	٢	١	١٨	٨
٦٤	٤	١٦	٨	٢	١٢	٧
٦٤	١٦	٣٢	٨	٤	١٢	٥
٨١	١٦	٣٦	٩	٤	١١	٥
١٤٤	٢٥٦	٦٠٨	٢٨	١٦	٥٨	٢٥
١٦	١	٤	٤	١	٢٤	١٠
١٠٠	٢٥	٥٠	١٠	٥	١٠	٤
١٦	١	٤	٤	١	١٦	٨
٢٥	٤	١٠	٥	٢	١٥	٧
١٨٣٠	٢٢٨	٧٧٠	صفر	صفر	٢٠٠	٩٠

$$r = \frac{90}{10} = \bar{x} \text{ المتوسطات}$$

$$r = \frac{200}{10} = \bar{y}$$

$$r = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{\sum x_i^2 \cdot \sum y_i^2}} = \frac{770}{\sqrt{178 \times 182}} = 0.994$$

موامل الارتباط R

وفى هذه الحالة يبدو ان هناك ارتباط قوى بين الظاهرتين  
مما يجعل معامل انحدار Y بالنسبة لـ x ، عاملا يمكننا  
من ان التنبؤ بالدخل فى قسمين ومنطقة معينة سوف يمكننا من  
التنبؤ بالمبيعات .

$$a = \frac{\sum x_i y_i}{\sum x_i^2} = \frac{770}{328} = 2.35$$

وتكون اتجاه الخط Y

اي

$$\begin{aligned} \bar{y} - \bar{y} &= a (x - \bar{x}) & 20 - 20 &= 2.35 (x - 9) \\ y - 20 &= 2.35 (x - 9) & 20 - 20 &= 2.35 x - 21.15 \\ y &= 2.35 x - 1.15 & 20 &= 2.35 x - 1.15 \end{aligned}$$

اي

(ب) الاتجاهات غير الخطية

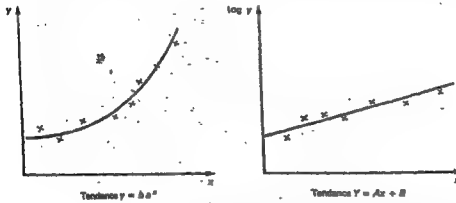
Exponential

(١) الاتجاهات ذات الدالة الاسية

فالاتجاهات الاسية، تمثل اتجاهها بلحوظها فى الظواهر الاقتصادية  
وتظهر بصورة واضحة فى معدل الاسراع الطبيعى للمبيعات، المعادلة  
المبيعات طبقا للوقت تكون طبقا للشكل التالى :-  $y = ba^x$   
بحيث يمكن كتابتها كالتالى :-

$$\begin{aligned} \text{Log } y &= \text{Log } ba^x = \text{Log } b + x \text{Log } a & \text{ويضع} \\ \text{Log } y &= Y, \text{Log } b = B, \text{Log } a = A & \\ & \text{بحيث نقل الى المعادلة التالية} \\ Y &= A X + B \end{aligned}$$

وطبقا لذلك فانه بدلا من تقديم النقط التي تمثل التزواج بين  $(X, Y)$  فليسوف نعمل على تقديم النقط التي تمثل التزواج بين  $(X, \text{Log } Y)$  حتى يمكن استنباط علاقة خطية .  
وتقوم هذه الفكرة اساسا على بحث العلاقة  
بطريقة المربعات المقرى بما يعمل على الوصول الى المعادلة  
والشكلين التاليين يوضحان ذلك :



## ٢ - الاتجاهات الخافضة لعامل مؤثر قوى

يمكن الوصول الى اتجاهات خطية تحت الشكل  $Y = bx^a$   
وهي التي تتأثر بعوامل قوية التأثير ، وتقوم قياس هذه الاتجاهات  
على اساس استخدام اللوغاريتمات وهو ما يمكن من الوصول الى  
الصيغة التالية :  
 $\text{Log } Y = \text{log } b + a \text{ log } X$

اي انه مع

$$Y = \text{Log } Y , B = \text{Log } b , X = \text{Log } X$$

وتكون المعادلة كالاتي  $Y = a X + B$

وحتى يمكن الوصول الى اتجاه خطي فانه يتم تمثيل النقط

على اساس الترتيب بين (  $\log x, \log y$  ) .

وتقوم هذه الفكرة على اساس الوصول الى المعادلة

(  $Y = a X + B$  ) بطريقة المربعات المعكورة ثم بناء على

ذلك الوصول الى المعادلة

وبناء على ذلك ، وبناء على المعادلة اللوغاريتمية يمكن

الوصول الى نتائج بالتنبؤ بالمستقبل .

ثانيا : الاخذ في الاعتبار لمتغيرات معينة

حيث ان الاتجاه العام لا يكفي غالبا لعمل تنبؤات ولا سيما في

الاجل القصير ، حيث من الواجب استخدام طرق اخرى مكمله ومتزامنة

مع الاتجاه العام . ونقدم هذه الطرق على اساس الاخذ في الاعتبار

لعدة متغيرات وعوامل مؤثرة .

(١) المجموع المتحرك

وتقوم هذه الفكرة ليس فقط على اساس تخطيط الاتجاه العام

من المؤشرات الموسمية ، ولكن على اساس امكانية التنبؤ ايضا

بالمبيعات الموسمية ، ولذلك فان العلاقة الخطية لن تقوم على

اساس القيم نفسها ولكن على اساس المجموع المتحرك للقيم التي

يمكن تجميعها .

مثال : لو فرض ان هناك سلسلة احصائية للمبيعات الربع سنوية موزعة على ثلاث سنوات كما هو واضح في الجدول التالي . فما هو رقم المبيعات المتوقع في الربع السنه التالي لهذه الارقام ؟  
وسيمثل الرمز  $V_i$  المبيعات الربع سنويه .

يلاحظ انه للتبسيط افترضنا ان -  
الترتيب  $i$  وهو يحمل رقم يعمل  
الربع الاخير في عام ١٩٨٤ فيكون  
( القيم المجمعه )  $244 =$   
 $92+70+92+90$   
والقيمة المتحركة  $247$   
 $92 + 92 + 70 + 92 =$   
أو  $247 = 244 - 90 + 92$  الخ  
وتكون  $272 = 98 + 100 + 70 + 99$

$$\sum_{i=1}^9 V_i$$

المده	$V_i$	$X_i$	$V_i$
١٩٨٤	٩٠	-	
	٩٢	-	
	٧٠	-	
	٩٢	١	٢٤٤
١٩٨٥	٩٢	٢	٢٤٧
	٩٤	٣	٢٤٩
	٧٢	٤	٢٥١
	٩٦	٥	٢٥٥
١٩٨٦	٩٨	٦	٢٦٠
	١٠٠	٧	٢٦٦
	٧٥	٨	٢٦٩
	٩٩	٩	٢٧٢

مع ملاحظة ان المجموع المتحرك  $Y_i$  سيتم حسابه على  
اساس مجمع الاربع مواسم وهو ما سيرتبط بسلسلة المتغيرات الموسمية  
وستمثل  $X_i$  ترتيب المجموع المتحرك. والوصول الى معادلة خطية  
بطريقة المربعات المقلية يمكننا من الوصول الى الاتي:-

$$Y = 3.7 (X) + 338.5$$

ويمكن الوصول الى توقع مبيعات الربع الاول من عام ١٩٨٧ بالترتيب  
١٠ على اساس ان  $Y = 3.7 (X) + 338.5$   $\Rightarrow$   $Y = 370$

$$Y_{10} = \sum_{i=7}^{10} V_i \quad \text{اي ان ستكون كالآتي :-}$$

$$Y_{10} = Y_9 - V_6 + V_{10} \quad \therefore V_{10} = 101.5$$

$$375.5 = 372 - 98 + V_{10} \quad \therefore V_{10} = 101.5$$

(ب) معادلة ليسانج

وتقوم هذه الطريقة على ان تاخذ في اعتبارها اتجاهات  
وسلوك المبيعات في الماضي، ولكن تعطي اهمية اقل للمبيعات  
في الماضي البعيد اي التي ترجع الى فترة اطول .

المبدأ : اذا كان التنبؤ هو  $P$  والمبيعات المحققة  $R$

ومن ناحية اخرى فان المعامل  $a \in [0, 1]$

فلسوف يتم التنبؤ للفترة كالآتي

$$P_{n+1} = R_n (1-a) + R_{n-1} (1-a)a + R_{n-2} (1-a)a^2 + \dots + R_n^K (1-a)a^K + \dots$$

فان العوامل  $ak$  ستكون اكثر ضعفا حيث تكون  $d$  اقل من ١  
وهكذا فان الوزن الترجيحي للبيانات المتتالية سيعطي اهمية  
قليلة للبيانات الحقيقية المتعلقة بالماضي البعيد .

### التطبيق

يقوم المبدأ السابق على اساس بحث وعلمى وتأصيل نظري  
غير محدود ، ولعل هذا هو السبب فى ان تطبيق هذه الطريقة  
وان كان فعالا - الا انه معب ويحتاج الى تمكن من تطبيقات هذه  
الطريقة .

ويقوم التطبيق كالآتى :-

$$(1) P_n = P_{n-1} (1-a) + R_{n-2} (1-a) a + R_{n-3} (1-a) a^2 \\ + \dots + R_{n-k} (1-a) a^{k-1} + \dots$$

$$(2) P_{n+1} = R_n (1-a) R_{n-1} (1-a) a + R_{n-2} (1-a) a^2 \\ + \dots + R_{n-k} (1-a) a^k + \dots$$

ثم نغرب المعادلة (١) فى  $a$  ينتج المعادلة التالية

$$(3) aP_n = R_{n-1} (1-a) a + R_{n-2} (1-a) a^2 + R_{n-3} (1-a) a^3 + \dots \\ + P_{n-k} (1-a) a^k + \dots$$



ثم نقوم بطرح المعادلة ٢ من ١ ينتج التالي :-

$$P_{n+1} = aP_n + R_n (1-a) \quad \text{حيث تكون :}$$

وهذه المعادلة بهذا الشكل سوف تمكن من الوصول الى التنبوء طبقا للتنبوءات والمنجزات في الفترة السابقة .

ومن الواضح ان كل هذا سوف يعتمد على المعامل  $a$  وطريقة اختياره ، وعموما فان هذا الاختيار يمكن ان يعتمد على اساس المنجزات السابقة وذلك بمحاولة الوصول الى عدة معاملات ( مثال  $a = 0.4, 0.5, 0.6, \dots$  الخ ) وذلك فيما يتعلق بالفترات الماضية سواء بالتنبوءات او المنجزات ، حتى يمكن الوصول الى المعامل الذي يعطى اقل فرق يمكن بين  $(R - P)$  ومما لا شك فيه ان هذا الوضع سيحتم دراسة المتوسطات ومعامل الاختلاف .

#### (ج) المعاملات الموسمية :

طالما ان هناك مؤثرات موسمية تظهر كل سنة ، فان حساب معامل التغير الموسمي سوف يسمح بان يأخذ المستثمر في الحسبان تاثير هذه التغيرات عند التنبوء ويمكن ان يتم اعداد هذه المعاملات بعدة طرق (١) العلاقة الاتجاهية (المتوسط الشهري للعلاقة بين القيم الحقيقية والقيم التي تم التوصل اليها ، وهذه القيم الاخيرة غالبا ما يتم التوصل اليها بطريقة المربعات المغمرة) او (٢) العلاقة (وهي طريقة اكثر تعقيدا تعطى نتائج

قريبه ومتوافقة مع الاتجاهات التى يتم التوصل اليها بالمعادلات  
(٢) بطريقة مبسطة تقوم على اساس حساب متوسط كل شهر وقسمته  
على متوسط مجموع الشهور فى الفترة كلها.

ويمكن استخدام المعاملات الموسمية فى عملية التنبؤ كالآتى

مثال :

ان دراسة سلوك المبيعات فى احدى الشركات فى خلال السنوات  
الثلاث الماضية سمح بالوصول الى معادلة المبيعات المفرد التى  
تسمح بقياس الاتجاه العام للمبيعات وهذه المعادلة كالآتى :-

$$Y = 350 \times 0.2$$

وكانت المعاملات الموسمية لكل شهر من شهور السنة كالآتى :-

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١٤	١٢	١٣	١٢	١	٠.٩	١	٠.٤	٧	٠.٩	١١	١٣

وستكون التنبؤات من السنة الزابعة كالآتى :-

$$\text{يناير } ١٩٨٨ = ( ٠.٢ \times ٣٧ + ٣٥٠ ) \times ١٤ = ٥٠٠$$

$$\text{فبراير } ١٩٨٨ = ( ٠.٢ \times ٣٨ + ٣٥٠ ) \times ١٢ = ٤٢٩$$

$$\text{مارس } ١٩٨٨ = ( ٠.٢ \times ٣٩ + ٣٥٠ ) \times ١٣ = ٤٦٥$$

الاتجاه العام      المعامل الموسمي

ويتضح انه ظاهرا ان الدراسة اعدت عن ثلاث سنوات ماضية  
اي ٣٦ شهرا فان يناير في السنة الرابعة يمثل ٣٧ وهكذا .

### ثالثة : التنبؤ بالمبيعات طبقا للقانون الاحتمالات

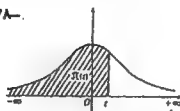
فإذا كان المشروع يمتلك كثير من المعلومات الاحصائية عن قطاع النشاط الذي يعمل فيه ، فمن الممكن عمل تنبؤات بالمستقبل وبصفة خاصة اذا كانت هذه المعلومات تسمح بالوصول الى قانون يقيس الاحتمالات المرتبطة حتى يمكن اخذه في الحسبان .

### مثال :

يفكر مشروع " سوبر ماركت " في فتح محل جديد آخر للتوزيع ولقد ساعدت الدراسة الاحصائية التي أجريت في الماضي لمشروعات من نفس النوع على استنتاج ان ارقام المبيعات المتوقعة لكسبل متر مربع من مساحة المحل فتوزع طبقا لقانون لابلاس ~~جيبس~~ Laplace Gauss توزيعا طبيعيا بمتوسط = ٢٠٠٠٠ وان تباينة الانحراف ecrate type أي = ١٥٠٠ . ويرغب المشروع الجديد في الوصول الى رقم اعطى في مستقبل بحيث يكون الخطر في التنبؤ الذي يتم التعرف له لا يتعدى ٨ %  $\left( = \frac{8}{100} \right)$  فترقم المبيعات المتوقع  $x_0$  بحيث ان يكون طبقا للقانون الاحتمالات هو ما يجب تقديره بحيث يكون خطأ التقدير اقل من ٨ % على انه يجب ان يكون مساويا للاحتمالات ما هو اعلى من ٩٢ % .

$$\Pi(t) = \Pr\{T < t\}$$

19A-



$t$	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7290	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8829
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2,0	0,9772	0,9779	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9896	0,9899	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9923	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986

ويكون التعبير عن هذا الوضع كالتالي : -

$$P ( x < x_0 ) = 0.08$$

ودون الدخول في تفاصيل قانون لابلاس Gauss فانه

يجب الاشارة الى أن الجدول المتكامل لهذا القانون يتم كالتالي

$$n (t) \text{ أي } P, t < t_0$$

ويتم التوصل الى  $t$  من تغيرات المؤثرات المعطاه بالشكل

$$t = \frac{x-m}{\sigma}$$

واذا كانت لدينا احتمالات ٠.٠٨ فان الجداول سوف تمكننا من التوصل

الى قيمة  $t$  المماثلة ، وهذه القيمة سوف تسمح لنا بالوصول الى

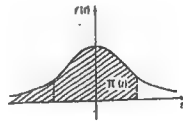
قيم  $x$  طبقا للشكل التالي :

ويلاحظ ان الاحتمالات الممكنة في المسألة

المخططة للمنحنى لمقابل لا يتسم

التوصل اليها من الجدول الا بالنسبة

لـ ( صفر  $t$  )



اما بالنسبة للقيم الأخرى  $t$  فليسوف يتم عمل حساب باستخدام

خواص هذا المنحنى وهما : (١) خواص التماثل فيما يتعلق بمحور

الأحداثيات و(٢) ان المسافة الكلية تحت هذا المنحنى تعبر مسن

ان الاحتمالات الكلى مساويا لواحد صحيح ، وهكذا في مثالنا فسان

الاحتمال ٠.٨ . لا يظهر في الجدول لكن :  $n(t)=0.08=n(-1)=1-0.08=0.92$

وحيث إن ( انظر الجدول المقابل )

$$-t=1.41 \text{ and } t.= 1.41$$

وفى النهاية فإن

$$t = \frac{\bar{X} - m}{\sigma} = -1.41 = \frac{\bar{X} - 20.000}{1500}$$

حيث تكون

$$x = 17885$$

وبالوصول الى رقم تنبؤى للمبيعات هو ١٧٨٨٥ . فإذا كان المتغير الثابت لقانون الاحتمالات لن يتغير فالن المشروع الجديد لــــن يتعرض لمعدل خطر اكبر من ٨ ٪ أى أن سيكون احتمال الوصول لتحقيق الهدف أى الفرص المتاحة فى حدود ٩٢ ٪ او تجاوزها .

ويسمى هذا التحليل أيضا فى عمل التحليلات الخاصة بالتنبؤ بمعدل العائد على رأس المال وخصوصا فى حساب احتمالات التوصل الى هذا المعدل .

ملاحظة :

إذا كان من المرغوب عمل دراسة لحساب الاحتمالات

( )  $P (t \geq t_0)$  فاننا نرجع الى الدراسة السابقة للتثبت من

أن

$$P ( t \geq t_0 ) = 1 - P ( t < t_0 )$$

## العمل الثامن

-----

### دراسة الجدوى الفنية والإنتاجية

-----

- الهدف من الدراسة •
- توقع تكلفة الإنتاج •
- تحديد انماط الإنتاج المتوقعه •
- تحديد الانماط الفنية •
- تحديد برنامج الإنتاج •
- تعظيم الربح بالإنتاج •
- خلاصة الدراسة الفنية •





## الفصل الثامن

### دراسة الجدوى الفنية والانتاجية

#### الهدف من الدراسة :

تهدف دراسة الجدوى الفنية الى دراسة الامكانيات المطلوبة من الناحية المادية وطرق الانتاج الموجوده والمتوقعه حتى يمكن تحقيق المطلوب انتاجه طبقا لنتائج دراسة الجدوى التسويقيه .

وتقوم هذه الدراسة على اساس توقع كمية الانتاج وبرنامج الانتاج ايضا وترتبط الدراسة الفنية ارتباطا وثيقا بالدراسه التسويقيه . لان برنامج هذه الدراسة يتحدد بصفه اساسيه طبقا للدراسة التسويقيه .

ويترتب على دراسة الجدوى الفنية امكانية تحديد العوائق الممكنه وكيفية التغلب عليها ، ومدى الارتباط بين تكلفة التغلب على هذه العوائق والفوائد التي يمكن اكتسابها من هذه العملية وتتضمن ان (١) دراسة للوسائل والامكانيات المادية المطلوبة اخذا في الاعتبار لامكانيات التوسع المستقبلي و (٢) المسودات الخام المطلوبة ودرجة توافرها في السوق المحلي من مدمجه و (٣) الايدي العاملة المطلوبة ودرجة توافرها في السوق . وفيما لا شك فيه ان تكامل هذه العناصر يعتبر من النواحي الضرورية لنجاح المشروع .

### توقع تكلفة الإنتاج :

في إطار دراسة الجدوى الفنية من المهم بجانب الدراسة الفنية المتعلقة لوسائل الإنتاج وطرقه ان يتم اعداد وتقدير التكلفة الانتاجية . ومن المهم على اخصائي الجدوى ان يعد تكلفة تنبويه وذلك للأسباب التالية : - (١) ان هذه التكلفة سوف تمكن من التقييم السريع للإنتاج المحقق (٢) وتساعد حساب الاموال المطلوبة وكما يتم تماما في حساب التكلفة الفعلية ، فإن التكاليف المتوقعة تحسب كالاتي : ( التكلفة المتوقعة للوحده  $\times$  الكميات المتوقعة انتاجها ) .

#### (أ) التكاليف المباشرة

المواد = التكلفة المتوقعة للوحده  $\times$  عدد الوحدات المتوقعة  
العمال = عدد الساعات المتوقعة  $\times$  التكلفة المتوقعة في الساعه

#### (ب) التكاليف غير المباشرة

= نصيب الوحده من التكاليف غير المباشرة  $\times$  عددالوحدات المتوقعة  
ويتم ترجمة هذه التكاليف في جدول يبين التكاليف التقديرية للإنتاج .

#### تحديد انماط الإنتاج المتوقعة

في إطار دراسة الجدوى فان من المهم على الاخصائيين تحديد الاستخدامات المتوقعة للمواد التي ستدخل في انتاج الطعة

وتحديد الكمية النمطية من هذه المواد ، وذلك في إطار دراسة  
تفصيلية فيه . ويتم تحديد هذه الانماط على مرحلتين : -  
(1) تحديد الانماط الفنية ثم ( ب ) تحديد التكلفة المتوقعة .

### تحديد الانماط الفنية

فبالنسبة للمواد فهناك حالتين يجب اخذهما في الاعتبار:  
اولهما خاصة بالانتاج في صناعات الانتاج الكبير ، حيث تكون  
المنتجات النهائية متماثلة تماما ، دون النظر الى " لوت " .  
الانتاج . مثال ذلك الصناعات المعدنية ، والصناعات الكيماوية  
ومضافة تكرير البترول . وثانيهما خاصة بالانتاج حسب الطلبية  
حيث يتحدد الطلبية بناء على حجم المخزون ، أو بناء على طلبية  
مقدمة من أحد العملاء . ويكون هدف كل طلبية مختلف تماما عن  
الآخر . مثال ذلك صناعة الأدوات الكهربائية ، وصناعة السيارات .  
وبالطبع فانه في الحالة الاولى فان الانماط الفنية يتم  
تحديدتها بناء على المكونات التي تحدد : كمية المواد الخام التي  
تدخل في انتاج السلعة ، ودرجة الاشباع المطلوبه من السلعة وفي  
الحالة الثانية . فان الانماط يتم تحديدها بناء على الطلبية  
التي تحدد القطع التي تدخل في انتاج السلعة ، والمواد التي  
تستخدم ، والكميات التي تدخل من هذه المواد في تصنيع السلعة  
(من حيث الوزن أو المساحة أو الحجم ) . وفي كل هذه الحالات يجب  
توقع نسبة الفاقد في استخدام المواد سواء في صورة عسسوام

أو توالف ، أو بواقى الانتاج . مثال ذلك فعند تعنيع الموبيلية .  
 فإذا كانت كمية خشب الزان المطلوبة لمنع قطعة موبيلية معينة  
 هي ١٢ م<sup>٢</sup> فإذا كانت كمية " الرايش " تعني ٢٠٠ م<sup>٢</sup> هي الكمية  
 المطلوبة فإن تقدير الكمية المطلوبة تكون كالآتي :

$$= ١٢ \times ٢٠ = ٢٤٠ \text{ م}^٢$$

وبالنسبة للايدى العاملة : فإن أساس تحديد الانماط الفنية

للعمال المطوبين ، فيقوم على أساس تطيل عدة نواحي وهي :-  
 مراحل الانتاج المختلفة ، والمواصفات الواجب توافرها لـ  
 العاملين ، ودراسة وتطيل الحركات الضرورية لكل عملية من  
 العمليات ، ودراسة الوقت النظري اللازم لكل عملية ، ويتم تحديد  
 الوقت اللازم اما باستخدام ساعات الوقت ، أو بدراسة تجربيه  
 على أساس دراسة الوقت الاساسي اللازم لكل عملية من العمليات .  
 ويتم تحديد الوقت النمطي وذلك : بجمع الوقت النظري  
 اللازم للعملية الواحدة ، والوقت اللازم لكل المراحل ، مضافا  
 الى ذلك كله الوقت اللازم للراحة الطبيعية التي يقوم بها  
 العاملين . والمثال التالي يوضح كيفية حساب الوقت اللازم  
 لانتاج عشر وحدات :-

الابحاث اللازمة					
التنفيذ الفعلي			وقت التشغيل وتوقيت الآلة		
النظري	الزمني	العملية	النظري	الزمني	الجملة
٢٠٠	٣٠	٢٣٠	٥٠	٢	٥٦
			١٥	٢	١٧
				٢٠	٢٠
٢٠٠	٣٠	٢٣٠	٦٥	٢٨	٩٣
		٢٣			٩٣

اعداد ، وضبط الآلة  
تنفيذ انتاج ١٠ وحدات  
اعادة تهيئة الآلة  
وقت ضائع غير منتج ( غياب قصير الانتظار)

الوقت اللازم لانتاج عشر وحدات

الوقت اللازم لانتاج وحده واحده  
الوقت النمطي لانتاج الواحد  
الواحد  $٩٣ + ٢٣ = ٣٢٣$

وبالنسبة لتحديد وحدة العمل المطلوبة فان التنبؤ بكمية وحدات العمل المطلوبة ، يعتمد على حساب الوقت النمطي الذي يرتبط

بصفة مباشرة بالوقت اللازم لاداء كل عملية من العمليات وذلك  
بتحديد العلاقة بين الوقت اللازم آداؤه بواسطة العمال والوقت  
اللازم للعمل على الآلات .

#### تحديد برنامج الإنتاج

أن برنامج الإنتاج المتوقع يجب ان يحقق نوع من التوافق  
بين المعوقات او الضغوط الخارجية المتوقعة وبين امكانيات  
المشروع ، فالمشروع بصفة عامة يخضع لضغوط متعلقة بالتوزيع وضغوط  
متعلقة بالإنتاج نفسه : مثال ذلك الوسائل المادية للإنتاج  
وامكانيات التوزيع التدريجي للمستقبل ، والمواد الخام ، والقوى  
العامله ، وعلى القائمين بدراسة الجدوى أن يأخذوا في اعتبارهم  
ان كل عامل من هذه العوامل سوف يمثل عائق رجاجة يمكن ان يعطل  
انطلاقة المشروع في المستقبل ولذلك فانه عند اعداد الدراسة  
الفنية فيجب ان يتم تنظيم الإنتاج بطريقة تمكن من استخدام  
الفنون المتقدمة للتغلب على المشاكل وذلك بالارتكان الى اساليب  
بحوث العمليات لحل مشاكل الإنتاج .

مثال ذلك : اذا كان هناك مشروع يقوم بإنتاج سلعتين  
ويتم التشغيل في ورشتين والوقت اللازم للتشغيل لكل  
منتج وكل ورشة ، وايضا الطاقة اليومية القصوى تظهر كما هو  
مبين في الجدول التالي : -

الورقة I	الورقة II	
٣ ساعات	٤ ساعات	المنتج A
٥ "	٣ "	المنتج B
١٥٠٠ ساعة	١٢٠٠ ساعة	الطاقة اليومية القصوى

ومن ناحية أخرى فإنه نتيجة الففوط الموقية فإنه ممكن غير الممكن القيام بإنتاج أكثر من ٢٠٠ وحدة يوميا من المنتج الأول . وطبقا لهذا المثال فإن هناك معنى الففوط التي تعدد من امكانيات الإنتاج . فإذا رمزنا للكميات المنتجة من A , B بالرموز  $a, b$  فإنه يمكن التعبير الرياضي من هذه القيود بالشكل التالي :-

$$٢a + ٥b \leq ١٥٠٠ \quad (١) \text{ الورقة الاولى}$$

$$٤a + ٣b \leq ١٢٠٠ \quad (٢) \text{ الورقة الثانية}$$

$$a \leq ٢٠٠ \quad (٣) \text{ أقصى إنتاج من A}$$

والكميات لا يمكن أن تكون سلبية أي  $(٤) \gg$  صفر

$$(٥) \gg \text{ صفر}$$

وتمثل كل هذه الرموز البرنامج الخطي . ويمكن التعبير عن هذه العلاقات بالشكل البياني التالي والذي يظهر عليه الخط الذي يبين

العلاقة الكمية بين الإنتاج في الورشة الاولى والثانية .  
وتكون معادلات الخطوط

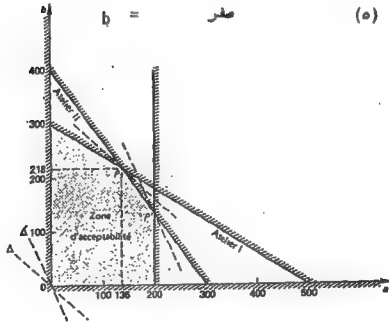
$$b = - \frac{3}{5} a + 400 \quad (1)$$

$$b = - \frac{4}{3} a + 400 \quad (2)$$

$$a = 200 \quad (3)$$

$$a = \text{مطر} \quad (4)$$

$$b = \text{مطر} \quad (5)$$



ومن هذا الشكل يتضح مايلي :-

- منطقة القبول ... فكل النقط التي تمثل تشكيلة الكميات  $a, b$  تقع في المنطقة التي يكون فيها البرنامج ممكن تحقيقه . اما
- كل النقط التي تقع على الخط الذي يمثل القيود على طاقة الإنتاج في الورشة فهي تمثل الاستغلال الكامل لهذه الورشة . والنقطة



تمثل البرنامج الذى سيفمن التشغيل الكامل للورشتين. وتكسبون الكميات المنتجة فى هذه الحالة من الحلول لهذا النظام وهى كالتالى :-

$$3a + 5b = 1500$$

$$4a + 3b = 1200$$

$$a = 136$$

$$b = 218$$

### تعظيم الربح بالانتاج :

وحتى يمكن ان يكون هناك استخدام جيد للبرنامج الخطى فيجب ان تكون هناك اضافة لوظيفة اقتصادية " وذلك بان يتسم دراسة امكانية تعظيم الربح. ففى الواقع فليس ضروريا ان يتسم الاستخدام الكامل للطاقة القوى لكل ورشة حتى يمكن القول بان هذا الاستخدام سيحقق اكبر الانتاج. ففى المثال السابق فبان الربح سيكون مساويا للهامش الذى يتحقق فوق التكاليف المتغيرة، (فيتم حساب الهامش الذى يتحقق زيادة من التكاليف المتغيرة وليس الارباح، وذلك لان التكاليف المتغيرة ترتبط بكمية الانتاج المباعة، وهذه هى ليست نفس الحالة فى الارباح التى ترتب بسط بالتكاليف الثابتة ) .

المثال الاول : لو فرضنا الوحدة المباعة من المنتج A سوف تحقق هامش زائد على التكلفة المتغيرة بمثل ١٠٠ وان الوحدة المباعة من B سوف تحقق هامش زائد على التكلفة المتغيرة بمثل ٥٠. ولذلك فان الهامش الاجمالى سيكون كالتالى :-

$$1000 a + 500 b = \text{Max.}$$

ان الخط  $\Delta$  للمعادلة  $1000a + 500b$  ستمر بنقطة الاصل .  
 (  $b = -2a$  ) صفر حيث يكون كل هامش  $M$  مساويا للخط الموازي  
 والذي فيه يكون التعبير عن كل نقطة بما يعطى الخلطة التي  
 تعطى هذا العايش . بالقسمة على 500  
 $1000a + 500b = M$   
 $\therefore 2a + b = \frac{M}{500}$   
 $\therefore b = 2a + \frac{M}{500}$

وكلما كان الخط بعيدا عن صفر كلما كان الهامش كبيرا . ويتم  
 البحث عن الموازي للخط  $\Delta$  مرورا بقيمة الخلع الذي يحيط  
 بمنطقة القبول بحيث يكون الخط ابعدما يكون عن الصفر ويكون هذا  
 هو القيمة الوحيدة التي يمر فيها الخط بمنطقة القبول . وهنا  
 فان القيمة  $P_1$  التي تتناسب مع الاستخدام الاقصى للطاقة القصوى  
 للورشة الثانية وليست الاولى ويكون الحل  $a = 200$  ،  $b = \frac{400}{3}$   
 ويكون الهامش المحقق .

$$266667 = \frac{800 \times 200}{3} = \frac{400}{3} \times 500 + 200 \times 1000$$

المثال الثاني: لو فرضان الوحدة المباعة من الخنثج  $A$  سوف  
 تحقق هامش على التكلفة المتغيرة قدره ٧٠٠ وان الوحدة المباعة  
 من المنتج  $B$  سوف تحقق هامش على التكلفة المتغيرة قدره ٨٠٠ فان  
 نفس منطق التحليل سوف يقودنا الى التالي :

$$700b = a + 800b = \text{MAX}$$

والخط  $\Delta$  سوف يشير الى الحل في المنطقة  $P$  وهو في هذه الحالة

سوف يبين الاستخدام الكامل للطاقت القموى للورشتين، فالحاصل المناسب على سبيل المثال في حالة النقطة P والمعامل المناسب لـ  $\Delta$  يجب ان يعمل على التوفيق بين هذين الخطين المارين بالنقطة P هذه المعاملات هي :-

$$\text{للمعامل } 0.875 = - \frac{Y}{X} = - \Delta$$

للورشة الاولى -  $\frac{3}{5} = 0.6$  وللورشة الثانية -  $\frac{2}{4} = 0.5$

ويكون الوصول الى المحسن  $0.6 > 0.875 > 0.5$  -

ويمكن استخدام طريقة السبيل لحل هذه المشكلة وعموما فان على دارسى الجدوى توقع المشاكل الفنية، والبحث عن حلول واقعية لها، والمقارنة بين تكلفة البحث عن الحلول، والفوائد او العوائد التى يمكن ان تعون من ايجاد هذه الحلول .

#### خلاصة الدراسة الفنية :

ان جدوى الدراسات الفنية التى يقوم بها المستثمر من ثمر من وقع تقديرات نهائية عن التكاليف اللازمة للمشروع الاستثمارى، سواء من حيث المطلوب للانفاق على التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، اى المطلوب للانفاق على شراء المعدات الرأسمالية والالات والمبانى، وكذلك تتضمن هذه الدراسات ضرورة تحديد الاحتياجات من المواد، والعمال وتكلفة كل عنصر مسن هذه العناصر، وتحدد هذه الدراسات المسئولية عن الاستثمار

بمؤشرات تفيد في اختيار الموقع الخاص بالمشروع المزمع اقامته وذلك باجراء دراسات مستفيضة عن المواقع البديلة، وامكانيات الاستفادة من الهيكل الصناعي في الدولة سواء من حيث التسهيلات التي يمكن ان تقدمها الدولة الى المشروعات الجديدة في المناطق المختلفة.

وكذلك دراسة التوطن الصناعي بالدولة، والمناطق الصناعية ودرجة التكامل بين هذه الصناعات، وامكانية استفادة المشروع من الامكانيات المتاحة ولدى هذه المشروعات، سواء من حيث امداد المشروع بالمواد الخام او بالمواد الوسيطة، وكذلك درجة توافر الايدي العاملة المدربة في المنطقة التي سيتم فيها اقامة المصنع . كذلك دراسة اسواق الاستهلاك ودرجة توافر السلع المكملة او السلع البديلة، ومدى توافر وسائل النقل الداخلي التي تمكن المصنع من نقل منتجاته الى اسواق الاستهلاك .

وتتضمن الدراسة الفنية ايضا البحث عن انسب الاساليب الانتاجية للمصنع وهل سيتم تطبيق آلية كاملة او نصف آلية ، او عمل غير الى وذلك طبقا للمقارنة بين الانتاج من الناحية الفنية ودرجة ارضا المستهلكين بجودة الانتاج، وبين التكاليف المحتملة لكل طريقة من طرق الانتاج. ودراسة جدوى استخدام كل طريقة هذه الطرق .

## العمل التابع

### دراسة الجدوى التمويلية وتحديد

#### العائد على الاستثمار

- أهمية دراسة الجدوى التمويلية •
- قرارات الاستثمار •
- حساب العائد على الاستثمارات •
- الطريقة المالية •
- طريقة العائد العالبر المتوقع •
- تطبيق الطريقة
- الأسلوب الأول •
- الأسلوب الثاني •
- جوانب خاصة لح حساب المعدل
- تقدير الاستثمارات المتوقعة •
- التنبؤ بأوامر الصرف والاستثمارات •
- البحث عن الممار الحرج •
- قراءة الخريطة •
- التنبؤ بالموازنة الاستثمارية •
- ميزانية الممتلكات •
- ميزانية التمويل •
- التنبؤ بالخزينة ( المقبوضات والمدفوعات ) •



## الفصل التاسع

### دراسة الجدوى التمويلية وتحديث

#### العائد على الاستثمار

#### أهمية دراسة الجدوى التمويلية :

عند دراسة الجدوى يجب أن يؤخذ في الاعتبار جميع الجوانب القانونية ، والضريبية ، والاجتماعية حتى يمكن ضمان تلائم هذه الجوانب مع المشروع المزمع انشاؤه ، ولكن هذه الجوانب وحدها لا تكفي حيث يجب التأكد من المقدرة على تحقيق الإدارة القادرة على الانجاز والوصول الى معدلات مجزية للعائد على رؤوس الأموال المستثمرة . ان المسوت المبكر للمشروعات الجديدة يرجع احتمالا الى تقديم منتج سيء ، أو الى عدم الدقة في تشكيل القوة البيعية ولكن المؤكد أن الفشل يرجع الى سوء التنبؤ وسوء التوقع وسوء الإدارة . ولهذا السبب فإنه من المهم أن نربط بين إدارة الربحية وبين دراسة الجدوى . ان النمو يحتم الاجابة على أربعة أسئلة :-

- أ - ماهي الاستثمارات المتوقعة ، أي ماهي الاحتياجات المالية اللازمة للانتاج .
- ب - ماهو العائد المتوقع ، أي ماهي الاحتياجات المالية اللازمة للنمو.

ج - ماهى السياسة المالية ، أى ماهى الاحتياجات اللازمة لتكوين الهيكل التمويلي .

د - ماهى مياة الخزينة ، أى ماهى الاحتياجات اللازمة للبقاء والاستمرار .

وعند دراسة الجدوى المالية ، فإن السؤال الأول يجب أن يتم عزله مؤقتا ، لأنه من الواجب الاجابة على البنسوك وعلى المؤسسات المالية التى تستجوب المستثمر قبل أن تعطيه القروض أو تشترك معه فى تمويل المشروع .

أما السؤال الثانى المتعلق بالعائد المتوقع ، فإن الواجب يحتم دراسته لأن العائد سيمثل مقدرة المشروع على تحقيق فوائد تسمح له بالاستمرار وتحقق الربحية .

والسؤال الثالث يسمح بتوقع شكل الهيكل التمويلي الضرورى والذي سيفمن للمشروع النمو المطلوب .

والسؤال الرابع الخاص بالخزينة سوف يسمح بتقدير السيولة التى يرغبها المشروع ليستمز ، ويمكن بواسطتها مواجهة التزاماته قصيرة الأجل .

#### قرارات الاستثمار :

يعتبر قرار الاستثمار من القرارات الخطيرة ولا سيما فى حالة المشروعات الجديدة وذلك لأن المستثمر يقرر البداية والانطلاق فى ظل ظروف عدم التأكد . ويمثل الاستثمار انفاقا ماليا لتحقيق عوائد كبيرة فى المستقبل .



وعند دراسة الجدوى فإن المهم هو معرفة هل سيظل الطلب دون تعديل ، وما إذا كانت الإيرادات المتوقعة ستكون أقل أو أكثر من التكاليف ، وهل المستثمر في وضعه الحالي ، يمكنه أن يؤكد أن استثماراته الحالية سوف تتناسب مع وضعه المستقبل في خلال ثلاث سنوات قادمة مثلاً . وماهو موقف الاستثمار من المنافسة ، وهل يتوقع المشروع منافسة مشروعات أخرى كبيرة ، وهل تدخل عملية المنافسة ضمن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها . ومن المهم أن يتم تصنيف الاستثمارات طبقاً لأنواعها المختلفة وذلك حتى يمكن تقدير الفرص الاستثمارية ، ومدى تناسب هذه الفرص مع الأهداف التي يسعى المستثمرين إلى تحقيقها .

ويمكن أن يتم تصنيف الاستثمارات في ثلاثة أنواع :-

- ١ - الاستثمارات الاستراتيجية وهي الاستثمارات المتعلقة بطرح منتج جديد في السوق ، أو تطوير أحد البحوث ، أو إعطاء صورة جديدة لماركة معينة ، أو بهندف امتلاك مقدرة فنية معينة . ومن المهم قياس الخطر في هذا الاستثمار وتحديد القدرة على تحقيق الأرباح لأن أي خطأ بسيط سوف يترتب عليه خسائر فادحة .
- فلو قام المشروع مثلاً بالاستثمار في آلات معينة فتفتح ١٠٠٠ وحدة في اليوم ، ثم اكتشف بعد ٦ شهور

أن هذه الآلات تصبح متقادمة ، فإن القرار بالتحويل إلى إنتاج شيء آخر لن يكون سهلاً ، كما أن التصرف في هذه الآلات سيكون معباً إذا كانت متخمة .

ب - الاستثمارات الإنتاجية وهي تلك المتعلقة بعملية استثمار من أجل البيع مثال ذلك الاستثمار في حملة إعلانية مكثفة ، أو دراسة سوقية ، أو المقارنة بين الشراء أو التأجير لسيارات البيع . كما قد تتعلق هذه الاستثمارات أيضاً بالإنتاج مثال ذلك الاستثمارات في الآلات أو التجهيزات .

ج - الاستثمارات الخاصة بتمويل النشاط وذلك بقصد خلق أنشطة تفهم للمشروع مثلاً الحصول على سيولة لإدارة عملياته الجارية ، كما قد تهدف هذه الاستثمارات إلى سد الثغرة الزمنية بين التدفقات النقدية الخارجة والتدفقات النقدية الداخلة للمشروع .

حساب المعائد على الاستثمارات :-

ويمكن حساب هذا المعائد بعدة طرق :

١ - الطريقة المالية وتقوم على أساس المقارنة بين المشروعات الاستثمارية على أساس اختيار أحسن المشروعات التي تحقق أفضل عائد طوال فترة حياستها المشروع المترتبة ، وذلك بالمعادلة التالية :

$$\frac{\text{متوسط صافي الربح}}{\text{متوسط الأموال المستثمرة}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

وذلك بافتراض أن رأس المال المستثمر في البداية سوف يقل بمقدار مستمرة نتيجة الاستهلاكات .

متوسط رأس المال المستثمر = رأس المال المبدئي - القيمة الحالية

٢- طريقة العائد المالي المتوقع وهي طريقة التدفقات المتوقعة وتعتمد هذه الطريقة ليس فقط على التدفقات

النقدية المحققة ولكن تأخذ في اعتبارها أيضا

الأوقات التي سيتم فيها هذا التدفق . وكذلك فيما

يخص الاستثمارات فإن النقيم سيتم حسابها أيضا فسي

الاعتبار للقيم الحالية • مثال ذلك إذا كانت قيمة

عينة مقومة على فترتين مختلفين فاننا نحصل على

**الشكل التالي :-**

$$V_2 = (V_1 (1+i)^n) \quad (V_1 \text{ القيمة المتوقعة } - V_2)$$

$$V_1 = \frac{V_2}{(1+i)^n} = V_2 (1+i)^{-n} \quad (V_2 \text{ القيمة الحالية})$$

الذاتي وبين القيمة الحالية للمصروفات الاستثمارية المستقبلية ، وذلك في وقت سبق تحديده نظريا بأنه عام قبل أن تتحقق نتائج التشغيل . فإذا افترضنا الآتي :-

•  $n$  = عدد سنوات التشغيل للاستثمار .

•  $I_0$  = المصروفات المبدئية للاستثمار .

•  $I_1 \rightarrow I_n$  = المصروفات الاستثمارية اللاحقة .

•  $R_1 \rightarrow R_n$  = القدرة على التمويل الذاتي والتي تتحدد بمطابقة

منتظمة في السنة ١ والسنة ٢ حتى السنة

•  $r_n$  = القيمة الصافية للأرباح ( بعد خصم الضرائب ) في

السنة  $n$  .

وطبقا لهذه المعلومات يمكن عمل الجدول التالي :

السنوات	الاستثمارات	القدرة على التمويل الذاتي	القيمة الصافية للأرباح
صفر	$I_0$	-	
١	$I_1$	$R_1$	
٢	$I_2$	$R_2$	
٣	$I_3$	$R_3$	
⋮			
$j$	$I_j$	$R_j$	
⋮			
$n$	$I_n$	$R_n$	$r_n$

↓
التدفقات الداخلة
↓
التدفقات الخارجة

ففي السنة صفر وهي بداية الاستثمار فإن هذا يسمح

بكتابة الآتي :- بالنسبة للتدفقات الخارجة :-

$$I_0 + I_1(1+i)^{-1} + I_2(1+i)^{-2} + \dots + I_j(1+i)^{-j} + \dots +$$

$$I_n(1+i)^{-n} = I_0 + \sum_{j=1}^n I_j(1+i)^{-j}$$

وبالنسبة للتدفقات الداخلة :-

$$R_1(1+i)^{-1} + R_2(1+i)^{-2} + \dots + R_j(1+i)^{-j} + \dots +$$

$$R_n(1+i)^{-n} + r_n(1+i)^{-n} = \sum_{j=1}^n R_j(1+i)^{-j} + r_n(1+i)^{-n}$$

وتكون القيمة الحالية للدخل المتوقع

$$R = (R_1 - I_1)(1+i)^{-1} + (R_2 - I_2)(1+i)^{-2} + \dots + (R_j - I_j)(1+i)^{-j} + \dots + (R_n - I_n)(1+i)^{-n} + r_n(1+i)^{-n} - I_0$$

أي

$$R = \sum_{j=1}^n (R_j - I_j)(1+i)^{-j} + r_n(1+i)^{-n} - I_0$$

(1)

فإذا كانت القيمة الصافية المتبقية لشيء واحد كانت

مما يرب الاستثمار فقط هي المصروفات المبدئية فإن

$$R = \sum_{j=1}^n R_j(1+i)^{-j} - I_0 \quad (2)$$

ملاحظة : يلاحظ أن قيم  $R_j - I_j$  يطلق عليهما غالباً

التدفق النقدي الصافي أما  $R$  فهي القيمة

الحالية للتدفق النقدي المتوقع

### تطبيق الطريقة :

تمثل المصروفات الاستيعابية والقدرة على تحقيق التمويل الذاتي سنويا معلومات تقديرية أي تنبؤية جتسى يمكن المقارنة بين مشروعات استثماريين أو أكثر فهناك أسلوبين يمكن الاعتماد عليهما :-

#### الأسلوب الأول :-

يتم اختيار معدل العائد المالي  $i$  وذلك جتسى يمكن حساب  $R$  وبالتالي التمسك بالمشروع الذى يحقق أكبر عائد على الاستثمار - واختيار هذا المعدل ليس سهلا لأنه من ناحية يمكن أن يؤخذ فى الحسبان معدله الفاشدة السائدة فى السوق ، كما يمكن أن يؤخذ فى الحسبان معدل الفاشدة المتوقع فى المستقبل وهنا تظهر صعوبة التنبؤ بهسندة المعلومات فى المستقبل . ولكن هناك أهمية بالغة لاختيار هذا المعدل لأن على أساسه سول يتم الاختيار والتقييم .

#### الأسلوب الثانى :-

ويقوم على أساس البحث عن معدل عائد داخلى  $i$  الذى يمكنه تحقيق عوائد معينة بحيث تكون القيمة الحالية  $R$  تساوى صفر ثم أخذ المشروعات الأخرى التى يمكن أن تظهر فيها معدلات أكثر ارتفاعا فى الحالة (١)

$$\text{معدل} = \sum_{j=1}^n (R_j - I_j) (1+i)^{-j} + r_n (1+i)^{-n} = I_0$$

وفي الحالة (٢)

$$R = \sum_{j=1}^n R_j (1+i)^{-j} = I_0$$

مثال عملي :

إذا كنا نقوم بدراسة مشروع استثماري سوف تستمر فيه فترة التشغيل ٥ سنوات وذلك في إطار نشاط معين يخضع لتربية بمعدل ٥٠ ٪ . ولقد تم توقع الاستثمار المبدئي في حدود ٢٠٠.٠٠٠ . والقيمة المتبقية الصافية سوف تكون صفر في نهاية الفترة المطلوب حساب المعدل الداخلي للعائد على أساس الاستثمار طبقاً للمعلومات التالية :

رقم	قيمة (١) المنتجات	المصروفات = (الالتزامات)			الربح (٢) الصافي الذاتي	القيمة (٣) المتبقية
		(٤) الاستهلاك	(٥) الزيادة	(٦) القيمة		
١	١٧٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	١٦٠.٠٠٠	١٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	٤٥.٠٠٠
٢	١٩٤.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	١٧٠.٠٠٠	٢٤.٠٠٠	١٢.٠٠٠	٥٢.٠٠٠
٣	٢٢٨.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	١٩٠.٠٠٠	٣٨.٠٠٠	١٩.٠٠٠	٥٩.٠٠٠
٤	٢٦٧.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٢٦٠.٠٠٠	٥٢.٠٠٠	٢٦.٠٠٠	٦٦.٠٠٠
٥	٣١٦.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٣٥٠.٠٠٠	٦٦.٠٠٠	٣٣.٠٠٠	٧٣.٠٠٠

ومن الواجب محاولة الوصول الى :

$$\sum_{j=0}^{\infty} R_j (1+i)^{-j} = I_0$$

وحتى يمكن اجراء عدة محاولات لعدة معدلات  $i$  حتى يمكن الوصول الى قيمتين لـ  $I_0$  وحتى يمكن استكمال التحليل المتولد بين هذه القيم ( تقييم  $j = (1+i)$  ) يمكن أن تبين في الجداول الحالية . وفي هذا المثال فبان القيمة تقع بين ٠.١٠ - الى ٠.١٥ - وحيث أن

فان :

٠.١٠ - ← ٢١٨ ٥٠٠ ( طبقا للجدول التالي )

٠.١٥ - ← ١٩١ ٢١٠

$$0.1239 = \frac{0.10 - 0.15}{218500 - 191210} = \frac{0.10 - 0.15}{218500 - 191210}$$

$$0.1239 = \frac{0.10 - 0.15}{218500 - 191210} = \frac{i - 0.10}{I_0 - 218500} \quad i = 0.1239$$

$R_j$	$j = (1+i)^{-j}$	$R_j (1+i)^{-j}$	$j = (1+i)^{-j}$	$R_j (1+i)^{-j}$	التوزيع الذاتي	$j$
٢٩ ١٥٠	٠.٨٧	٤٠ ٩٥٠	٠.٩١	٤٥ ٠٠٠		١
٢٩ ٠٠٠	٠.٧٥	٤٣ ١٦٠	٠.٨٣	٥٢ ٠٠٠		٢
٢٨ ٩٤٠	٠.٦٦	٤٤ ٢٥٠	٠.٧٥	٥٩ ٠٠٠		٣
٢٧ ٢٢٠	٠.٥٧	٤٤ ٨٨٠	٠.٦٨	٦٦ ٠٠٠		٤
٢٦ ٥٠٠	٠.٥٠	٤٥ ٢٦٠	٠.٦٢	٧٣ ٠٠٠		٥
١٩١ ٢١٠		٢١٨ ٥٠٠				



جواني خاصة في حساب المعدل :

= تبسيط الحساب يمكن الوصول الى حساب القيمة

الحالية مجموعة من التطبيقات المختلفة لـ السليست

التقييم السنوية التي تبحث في احوال الحساب خطوة

خطوة أو قيمة بقيمة .

وعموما فان طرق حساب القيم الحالية تعتمد على أن

- القيمة تتزايد بصورة ثابتة

$$a \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$$

- أو أن القيمة تتزايد بمتوالية حسابية  $a, a+ra+2n$

$$\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} (a + \frac{r}{i} + nr) - \frac{nr}{i}$$

- أو أن القيمة تتزايد بمتوالية هندسية  $a, ag, ag^2$

$$a \frac{1 - (1+i)^{-n}}{q - (1+i)} - (1+i)^{-n}$$

وفي المثال السابق فان القيم  $R_j$  تتزايد بمتوالية

حسابية  $(\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} - 1) = 2,779$  و  $(\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} - 1) = 2,730$

وحسبت القيمة كالآتي :-

$$R_j (1+i)^{-j} = \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$$

$$\frac{7 \dots}{1} = (7 \dots \times 0 + \frac{7 \dots}{1} + 15 \dots)$$

أى أن النسبة لـ ١ = ٠.١٠ = ٢١٨ ٥٠٠

وبالنسبة لـ ١ = ٠.١٥ = ١٩١ ٢١٠

ب- تأثير الحساب بطريقة التمويل :

مما لا شك فيه أن طريقة التمويل يمكن أن يكتسب لها أثر بالغ الأهمية على الحساب . مثال ذلك حالة الاعتماد على القروض فساد القروض سوف يؤثر أيضا على الحائد على الأموال المستثمرة وكذلك على استرداد الأموال المستثمرة . فالقروض سوف تؤثر على التدفقات المالية من ناحيتين :-

- أ - فيما يتعلق بمقدار أقساط القروض في الأجل المحددة .
- ب - فيما يتعلق بمقدار الفوائد المستحقة على الديون المتبقية - فمقدار القروض تمثل مصروفات استثمارية بينما تمثل الفوائد أعباء يتم خصمها من الأرباح المحققة .

ولنأخذ مرة أخرى المثال السابق مع اعتبار أن نصف الاستثمار تم تمويله بأموال المستثمرين والنصف الآخر تم اقتراعه على خمس سنوات بفائدة قدرها ١٥ ٪ باستهلاك يتم على خمس سنوات كما هو مبين في الجدول التالي :-

السنة	استهلاك القرض	الفوائد	المقدرة على السداد
١	٢٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠
٢	٢٠,٠٠٠	٨,٠٠٠	٢٨,٠٠٠
٣	٢٠,٠٠٠	٦,٠٠٠	٢٦,٠٠٠
٤	٢٠,٠٠٠	٤,٠٠٠	٢٤,٠٠٠
٥	٢٠,٠٠٠	٢,٠٠٠	٢٢,٠٠٠

وستكون مقدرة المشروع على التمويل الذاتي هي تحقيق

الدخل والعائد كما هو مبين بالجدول التالي :-

الترتيب	نسبة الانتاج	الالتزامات			الأرباح قبل الضرائب	الأرباح بعد الضرائب	المقدرة على التمويل الذاتي
		المدفوعات النقدية	الاستهلاك	الحملة			
١	١٧,٠٠٠	١٣٠,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	١٧,٠٠٠	صفر	صفر	٤٠,٠٠٠
٢	١٩٤,٠٠٠	١٣٨,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	١٧٨,٠٠٠	١٦,٠٠٠	٨,٠٠٠	٤٨,٠٠٠
٣	٢٢٨,٠٠٠	١٥٦,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	١٩٦,٠٠٠	٣٢,٠٠٠	١٦,٠٠٠	٥٦,٠٠٠
٤	٢٦٧,٠٠٠	١٧٩,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	٢١٩,٠٠٠	٤٨,٠٠٠	٢٤,٠٠٠	٦٢,٠٠٠
٥	٣١٦,٠٠٠	٢١٢,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	٢٥٢,٠٠٠	٦٤,٠٠٠	٣٢,٠٠٠	٧٢,٠٠٠

وبمقارنة المصاريف الاستثمارية بالمقدرة على التمويل

الذاتي يمكن الوصول للجدول التالي :-

السنوات	$I_j$	$R_j$	$R_j - I_j$
مطر	١٠٠.٠٠٠		
١	٢٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٢٠.٠٠٠
٢	٢٠.٠٠٠	٤٨.٠٠٠	٢٨.٠٠٠
٣	٢٠.٠٠٠	٥٦.٠٠٠	٣٦.٠٠٠
٤	٢٠.٠٠٠	٦٤.٠٠٠	٤٤.٠٠٠
٥	٢٠.٠٠٠	٧٢.٠٠٠	٥٢.٠٠٠

ويلاحظ أن هناك تزايد في المقدرة على التمويل

الذاتي بمتوالية حسابية .

ويكون المطلوب هو الوصول الى الآتي بالنسبة للمقرض

$$\sum_{j=1}^5 (R_j - I_j) (1+i)^{-j} = 100.000$$

وفي هذا المجال فان قيم  $(R_j - I_j)$  تتزايد

بمتوالية حسابية ، وهذا ما يسمح بتعاشي جداول الحساب

التقريبي . ولذلك نطبق لهذه الطريقة فان البحث سسبون

يقودنا الى ايجاد :

$$\sum_{j=1}^5 (R_j - I_j) (1+i)^{-j} = 112.000 = \text{عند } ٠,١٥ \text{ ا.ر.}$$

$$\sum_{j=1}^5 (R_j - I_j) (1+i)^{-j} = 99.000 = \text{عند } ٠,٢٠ \text{ ا.ر.}$$

حيث تكون = ١٩٦٤ ا.ر.

وهكذا فإن التمويل بالقروض سوف يساعد على زيادة معدل العائد على الاستثمار من ١٣.٣٩ ٪ إلى ١٩.٦٤ ٪ وذلك لأن الفائدة على القروض أقل من المعدل العبدى المتوقع للاستثمار .

#### تقدير الاستثمارات المتوقعة :

يقصد بذلك ضرورة اعداد خطة استثمارية نأخذ فسى اعتبارها مستقبل المشروع الاستثمارى فى الأجل الطويل . وهذا الوضع يتضمن أيضا ضرورة مقارنة الإيرادات المتوقعة بالمصروفات المتوقعة فى الأجل القصير ولعدة سنوات آتية . أى لابد من مقارنة الاستخدامات والمتمثلة فى المصروفات الجارية ، والأصول الثابتة وبتداد القروض بالمصادر التى تتمثل فى التمويل الذاتى ، وزيادة رأس المال والقروض طويلة الأجل والمصادر الاستثنائية وبمعة خاصة التى تنتج من التصرف فى بعض الأصول الثابتة .

وعلى سبيل المثال يمكن اعطاء المثال المبسط

التالى :

الخطة التمويلية لثلاث سنوات قادمة

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
<u>المصادر :</u>			
-	-	٦٦٠٠٠٠	رأس المال المملوك المبدئى
٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠		مساهمة التمويل الذاتى المتولد من التشغيل .
١٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠		قروض طويلة ومتوسطة الأجل
	٥٠٠٠٠٠		مصادر دخل استثنائية
			انخفاض الاحتياجات للأموال الجارية .
٢١٠٠٠٠	٢٩٠٠٠٠	٦٦٠٠٠٠	الإجمالى (١)
<u>الاستخدامات :</u>			
		٥٠٠٠٠	أصول ثابتة مضمونة
١٨٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٣٨٠٠٠٠	أصول ثابتة محسوبة
	١٠٠٠٠٠		أصول ثابتة مالية
٢٠٠٠٠			سداد القروض
٢٠٠٠٠		١٢٠٠٠٠	الزيادة فى الاحتياجات للأموال الجارية .
٢٢٠٠٠٠	٣٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	الإجمالى (٢)
(١٠٠٠٠)	(٣٠٠٠٠)	٦٠٠٠٠	الفاش المعجز (١) - (٢)
٣٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	صفر	النتيجة
٢٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	النتيجة المتجمعة

ويتضح من هذه الخطة التمويلية ، يمكن أن يطمئن  
المستثمرين على جدوى الاستثمار في هذا المشروع من حيث  
القدرة الذاتية على تغطية الالتزامات .  
التنبؤ وأمر الصرف والاستثمارات :

بالرغم أن التمويل مهما لاعداد ميزانية الاستثمار ،  
فانه ليس المشكلة الوحيدة التي يجب حلها مقدما فان تحقيق  
الاستثمارات يصبح أحيانا معقدا نتيجة مجموعة العوامل  
المختلفة التي تؤثر وتكون بينها علاقات تبادلية مختلفة .  
الرق الرشيده لدراسة مشاكل أوامر الصرف ، يمكن أن تسهم  
في تقديم حلول لتسهيل مهمة تخطيط الاستثمارات وعلى  
المثال فاننا سنبحث مساهمات طريقة P.E.R.T في مثل هذا  
المجال

#### (Program Evaluation Research Task)

- وتقوم هذه الطريقة على أساس تطبيق نظرية الخرائط ، والتي  
فيها تظهر على الخريطة منجزات مجموعة من العمليات :-  
- لكل مهمة  $P_j$  تمثل عملية أو حالة أو مرحلة في  
أوامر صرف العمليات .  
- كل قوى  $A_{ij}$  ( بين  $P_j$  و  $P_i$  ) يمثل مهمة  
أو عملية وتتلور بالفترة  $C_{ij}$  .  
- ان مجموعة الأقواس تظهر العواطف فيما يتعلق بتتابع  
- المهمات .

ويجب أن يتم توفيق الأيام الأقل التي يمكن أن تؤدي فيها العمليات المختلفة ثم يتم بحث الطريق الأطول أو المسار الحرج الذي على أساسه يتم التوصل الى المدة الأقل الضرورية بين أول مهمة وآخر مهمة .

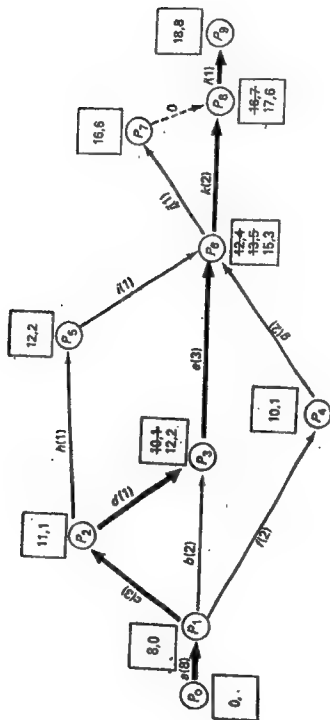
ولتوضيح ذلك نغرب المثال التالي :

تفكر الشركة الشرقية في إنشاء وتجهيز أحد المصانع وفي دراسة مبدئية امكن عمل الجدول التالي الذي يوضح الأعمال المطلوب القيام بها ، والعلاقات التي تربط بين هذه الأعمال وكذلك المدة الزمنية اللازمة لانجاز كل عمل من هذه الأعمال . ولقد تم التعبير عن المدة بالشهور وتسم تقريب أجزاء الشهور الى شهور كاملة .

المهمة	طبيعة المهمة	المهمة السابقة	المدة
a	بناء المبنى	.	٨
b	عمل الكهرباء	a	٢
c	أعمال المياه والصرف	a	٣
d	أعمال التهوية	b, d	١
e	أعمال التجارة	a	٣
f	تجهيز خط الإنتاج	f	٢
g	تركيب الماكينات	c	٢
h	تركيب الماكينات	h	١
i	تركيب الماكينات	e, g, i	١
j	عمل الدهانات	e, g, i	١
k	تشطيبات متعددة	j, k	٢
L	توصيل وتجربة	j, k	١

ويمكن ترجمة هذا الجدول في الخريطة التالية :-





ويلاحظ أن القوس  $A_{78}$  ، والذي يقع بين  $P_8$  و  $P_1$  يعبر عن عملية لها مدة زمنية صفر. وهذا هو الرئيسي هو تحاشي أن يربط قوسين قمتين .

البحث عن المسار الحرج :

- يلاحظ أن كل قمة  $P_j$  تلحق بقمة أخرى  $P_i$  لقمتين  $V_j$  و  $1$  حيث تكون  $V_j = V_i + C_{ij}$
  - وتؤخذ القيم الأعلى لـ  $V_j$  وذلك لكل قمة والقيم  $1$  المماثلة ابتداءً من مخرج الشبكة يتحدد المسار الحرج صعوداً وذلك بمساعدة قيم في حتى الدخول . وفي
- مثالنا السابق فإن المسار الحرج معلوم

$$P_0 P_1 P_2 P_3 P_6 P_8 P_9 \leftarrow \sum C_{ij} = 18 \text{ حيث}$$

قراءة الخريطة :

حتى يمكن الوصول الـ Algorithm لكل قمة  $P_j$  فنحل رقم  $V_j$  وقيمة  $1$  . ونستلحق  $t_j$  وهنسى القيمة النهائية لـ  $t_j$  ونحاول بناءً على ذلك الحصول على معلومات متعددة .

١ - الوقت الأقصر للوصول وهو الذي منتهى يجب المنقطضة

$P_j$  أن تصل إلى  $t_j$  وهنا فإن النقطة  $P_6$  سوف تصل إليها في نهاية ١٢ شهر ، والنقطضة  $P_7$

سيكون أقرب وقت للوصول إليها هو ١٦ شهر .

ب - الوقت الأمول للوصل وهو الذي يجب أن تكون عنده  
الوصول للنقطة  $P_j$  بحيث لا يقع الشك التاريخ  
النهائي للعملية - ونطبق الـ d'Algorithme  
في البحث عن المسار الحرج ولكن هذه المدة سوف  
تكون البداية بالخروج من الشبكة - أي أنه هذه  
المدة ستكون  $w_j$  هي القيمة النهائية لكل قمة  
( أي الوقت الأطول للوصول إلى  $P_n$  ) - والوقت  
الأطول  $P_j$  في مثالنا السابق سوف يتم حسابه على  
أساس  $t_j = 18 - w_j$ .

التنبؤ بالموازنة الاستثمارية :

أ - ميزانية الممتلكات :

وتقوم هذه الميزانية على أساس التفقرة بين :-  
١ - الالتزامات المالية بالدفع وطبقا لهذا الالتزام  
فحوى تتحدد الأوقات التي بناء عليها لا يمكن  
التراجع في دفع الالتزامات ولعل تحديد هذه  
الأوقات مهما لأن المراحل التنفيذية للمشروع  
الاستثماري ، مترابطة بعضها ببعض الآخر ، وأي  
تأخير في مرحلة معينة سوف يترتب عليه تأخير  
في كل المراحل .

شال ذلك امتلاك قطعة الأرض يتم قبل بداية بنسائه  
مبنى الممنوح ، والبناء نفسه سوف يتم قبل  
تركيب الآلات .

٢- السداد أو الدفع التدريجي وهو يعتمد على  
تواريخ الالتزام بالدفع ، والاتفاقيات المبرمة  
مع الجهات المختلفة .

٣- الامكانيات المالية الداخلة المتوقعة لسان  
امكانيات السداد المستقبلية سوف تعتمد على  
امكانيات تدبير الأموال في المستقبل ، سواء  
في صورة مصادر أموال ، أو في صورة نتائج  
أعمال التشغيل . ويجب أن تعد برامج الالتزامات  
طبقاً لبرامج التدفقات الداخلة المتوقعة .

وحتى يمكن أن يؤخذ في الاعتبار هذه النواحي الثلاثة ،  
فإن ميزانية الممتلكات يمكن أن تقدم طبقاً للمشال التالي :  
للساخذ نفس المشال السابق للشركة (الشرقية) والتي  
تم تطبيق أسلوب PERT عليها . فلو فرض أنها تفكر  
في بداية العمل في ١٥ ديسمبر ١٩٨٧ ونأمل في الانتهاء من  
العمل في أسرع وقت ممكن . وبناءً على الاتصالات المكثفة مع  
المقاولين والموردين أمكن وضع الجدول التالي :

المهمة أو المرحلة	التكلفة (بالمليون)	الالتزامات الشهرية
a	١٠٠٠	( ٣
b	٢٠	( ٢
c	٣٠	وذلك قبل ( ٢
d	٤٠	بدائية ( ١
e	٢٠	( ٢ الأعمال لكل
f	٥٠٠	( ٢ نوع من
g	٧٠	( ٢ هذه الأنواع
h	٥٠	( ٢
i	٦٠	( ٢
j	١٠	( ١
k	١٠	( ١
L	١٠	( ٢

وبالنسبة لكل مرحلة من المراحل فإنه من المتوقع أن يتم دفع ١٠ ٪ من المبلغ عند الارتباط و ٢٠ ٪ في بداية العمل و ٧٠ ٪ عند الانتهاء من أداء الأعمال ثم يتم ترجمة هذه الالتزامات في شكل جدول شامل لكل المدة يظهر عليه الالتزامات والأوقات اللازمة للسداد وأوقات التنفيذ . وعموماً يمكن حساب العدد كالتالي :-

- وقت البدايسة = وقت نهاية العمل - المدة اللازمة للسداد .
- وقت الالتزامات = وقت البدايسة - المهلة المعطاه .
- وقت الاستلام = وقت النهاية .
- المسدداد = ١٠ ٪ عن التعاقد ، ٢٠ ٪ عند البداية ، ٧٠ ٪ في النهاية .

ب- ميزانية التمويل :

ان الميزانية السابقة وعلى ميزانية الممتلكات  
لا يمكن أن تنفذ أو تحقق الا اذا أثبتت ميزانية التمويل  
أن هناك امكانية لتوفير موارد مالية كافية . وهكذا فان  
الميزانيتين مترابطتين ارتباطا كاملا كما سيظهر في المثال  
التالى :-

١٩٨٩		١٩٨٨		١٩٨٧		المبلغ المستحق	
النصف الثانى	النصف الاول	النصف الثانى	النصف الاول	النصف الثانى	النصف الاول		
	٨٦	١٢٧٩	٥٥	٢٠٠		١٨٢٠	المصنع
		٢٠٠	٦٩٠	١١٠٠	٩٠٠	٢٨٠٠	اليماشي
	٢١٤	٢١	١١٤٥			١٣٨٠	المخزن
	٣٠٠	١٦٠٠	١٨٠٠	١٤٠٠	٩٠٠	٦٠٠٠	

### ميزانية التمويل

مجموع	المصادر				الاستخدامات		
	المجموع	التمويل الخارجي	التمويل الداخلي	التمويل للمشروع	الخطط	الخطط	
٩٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٩٠٠	٩٠٠	النصف الأول عام ١٩٨٧
٢٣٠٠	١١٠٠	١٢٠٠	٧٠٠	٧٠٠	٢٣٠٠	١٤٠٠	النصف الثاني عام ١٩٨٧
٤١٠٠	٢١٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٨٠٠	٤١٠٠	١٨٠٠	النصف الأول عام ١٩٨٨
٥٧٠٠	٢٩٠٠	٨٠٠	٢٨٠٠	٨٠٠	٥٧٠٠	١٦٠٠	النصف الثاني عام ١٩٨٨

ويلاحظ الآتي :-

- أ - سيكون التمويل الخارجي الذي سيبحث منه المشروع مكملًا للتمويل الذاتي للمشروع ، أي للدخل الذي يتوقع المشروع الحصول عليه في المستقبل نتيجة التشغيل .
- ب - قبل أن يتم اعتماد الميزانيات يجب أن يتأكد المشروع أنه سيواجه تأييدًا خارجيًا .
- ج - إن التمويل الذاتي لن يظهر بصورة منتظمة كمصدر للتوازن العام بين الإيرادات والمصروفات (الاستخدامات والمصادر) لن يتم في كل الأوقات ، ولذلك يجب أن يتم

اعداد موازنة أخرى مكملة لضمان توقع الايسرادات

والمصروفات النقدية في الأجل القصير .

التنبؤ بالخزينة (المقبوضات والمدفوعات) :

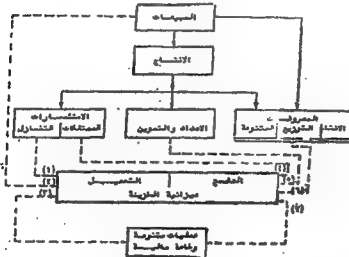
حيث يجب أن يتم التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات

وكذلك التنبؤ بالمواعيد التي سيتم فيها السداد ، وطرق

السداد المتوقعة . وعموما فان حركة المقبوضات والمدفوعات

تنتج من مجموعة من العلاقات المتداخلة والتي يتم فيها

الاعتماد المتبادل ويمكن ترجمة هذه العلاقات المتبادلة في



ويلاحظ من هذا الشكل أن العمليات الرئيسية هي :-

١ - بالنسبة للتدفقات المالية الداخلة :

- ١- تحصيل قيمة الأصول الشاهنة المتنازل عنها .
- ٢- سداد الديون المستحقة على العملاء .
- ٣- أرباح الأسهم وزيادة رأس المال المملوك والقروض والإعانات ، ومبيعات الأصول المتغيرة .



ب- بالنسبة للتدفقات النقدية الخارجة :

---

- ١- امتلاك الأصول الثابتة .
  - ٢- المشتريات .
  - ٣- مدفوعات المعروفات الجارية .
  - ٤- دفع أرباح الأسهم ، سداد القروض ، اقراض للغير ، شراء أسهم تحديد الضرائب .
- وعند التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات فلا بد أن يؤخذ في الاعتبار الأوقات التي سيتم فيها التحصيل ، وتلك التي سيتم فيها الدفع وذلك حتى يمكن الموازنة بينهما .



## العمل العاشر

-----

### دراسة الجدوى الاقتصادية على المستوى القومي

-----

#### دراسة الربحية الاجتماعية

-----

- إعادة هيكلة القطاعات الإنتاجية .
- الجدوى الاقتصادية على المستوى القومي .
- حساب العائد الاقتصادي على مستوى الدولة .
- حساب العائد الاجتماعي للمشروعات الاستثمارية .
- صافي القيمة المضافة .
- تحديد بعض المؤشرات الإضافية .
- دراسة عدة اعتبارات متكاملة .



## الفصل العاشر

-----

### دراسة الجدوى الاقتصادية على المستوى القومي

-----

#### دراسة الربحية الاجتماعية

-----

#### اعادة هيكلة القطاعات الإنتاجية :

يتوقف معدل النمو الاقتصادي ، على اضافة المشروعات الجديدة الى النسيج الصناعى والزراعى للدولة ، وفى ظل الثورة الصناعية الثالثة ، وما ترتب عليها من نتائج ، بدأت كثير من الدول تعيد النظر فى هيكل الصناعة وتعمل على اعادة هيكلة القطاع الصناعى ، بالتخلي عن بعضى الصناعات ، وتقوية مراكز صناعات أخرى ، واستحداث صناعات أخرى وفى ظل نظرية التبعية الدولية الاجبارية ، واعتماد الدول بعضها على البعض ، فإن هناك بحوث كثيرة تعتقد ان مشكلة المواجهة مع نتائج الثورة الصناعية الثالثة يمكن ان تحل من حلولها المؤكده فى ايجاد صيغة للتعاون الدولى المتمرس بين دول الشمال المتقدم ، ودول الجنوب النامى ، ويعتقد الباحثين المؤيدين لهذا التعاون فى أن الصيغة المناسبة هى ايجاد نوع من اعادة هيكلة القطاع الصناعى على مستوى العالم ، بحيث يكون للدول النامية دورا كبيرا فى قيام واستقرار بعض الصناعات التى سوف يتوافر لها امكانيات النجاح فى هذه البلاد .

وإذا كان هذا هو الحال بالنسبة للدول المتقدمة ، والتي ظلت تعاني من مشاكل البطالة والتضخم فترة طويلة ، مما جعلها تفكر جديدا في إيجاد الحلول الأكيدة ، التي تعمل على سد الفجوة بين الاسعار ، والأجور من جهة وبين البطالة والتضخم من جهة أخرى . ولقد كانت نتيجة البحوث الكثيرة التي أجرتها : هي التركيز على الإنتاج ورفع الكفاءة الانتاجية ، حتى يمكن التغلب على هذه المشاكل ، كما وجدت هذه الدول ان الحل الجذري لمشاكلها يكمن في انشاء المشروعات الجديدة . والدول المتقدمة وهي تسعى لذلك تؤكد رغبتها في تحقيق النمو ، وهذا مما يجعل الدول النامية لابد أن تسعى بكل طاقاتها الى رفع معدلات النمو ، والعمل على تخطي حواجز التخلف ، والعمل على تقليل الفجوة التكنولوجية والحطارية التي تفصل بينها وبين الدول المتقدمة . والحل الأكيد لهذه الدول يكمن في ضرورة انشاء المشروعات الجديدة ، لان هذه المشروعات الجديدة سوف تمثل دفعة الدم القوية التي ستعمل على تجديد خلايا المجتمع والتغلب على امراض البطالة ، والتضخم .

#### الجدوى الاقتصادية على المستوى القومي

مما لا شك فيه أن هناك أهمية لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية على المستوى القومي ، وذلك بحسبان العائد الاقتصادي للمشروع ، ويتم حساب هذا المعدل بحسبان الربحية التجارية للمشروعات والتي على أساسها تضاف بعض

التعديلات حتى يمكن الوصول الى ما يمكن تسميته بالعاقد الاقتصادى على مستوى الدولة . ويمكن تحقيق وقياس العائد الاقتصادى على مستوى الدولة بعدة طرق أهمها : -

- (أ) المساهمة فى تحقيق الواردات : فقد ينشأ المشروع بهدف تخفيض او الاستغناء عن الواردات . فمما لا شك فيه ان موارد الدول النامية من العملات الاجنبية تعجز بها عن الاستمرار فى ضمان الواردات للاستهلاك المحلى ، كما قد تقتضى عملية ترشيد الانفاق من رصيد الدول من العملات الحرة ، تطبيق سياسة متكاملة لترشيد الانفاق وترشيد الاستيراد، لذلك فان من مصلحة الدول تشجيع بعض المشروعات التى يمكنها أن تخفض أو تحل محل الواردات ، ويمكن قياس هذا المعدل بتطبيق مفهوم القيمة المضافة كالآتى : -
- القيمة المضافة للمشروعات التى تخفض الواردات =  
( قيمة الواردات " تكلفة بالعملة الحرة " - المصروفات والتكاليف الجارية ) .

- (ب) المساهمة فى زيادة حصة الدول من العملة الحرة : ويقصد بذلك مدى قدرة المشروع الجديد على المساهمة فى زيادة الصادرات . وهذه القدرة سوف تعمل على تحقيق فوائد على مستوى الدول من حيث تعديل ميزان المدفوعات ، وامكانية تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات ، كما ان هذا

الوضع سوف يدعم المركز السياسي للدولة في الخارج وذلك بخلق قوة اقتصادية تدعم من الوجود الفعلي للدولة في السوق الاجنبية مما يسهل ويدعم المجهودات السياسية . ويمكن قياس هذا المعدل بدراسة هيكل الصادرات ، ومدى المساهمة المتوقعة للمشروع في هذا الهيكل ، وكذلك قدرة المشروع على التعاقد في الاسواق الاجنبية ، وكذلك انعكاس هذا الوضع على ميزان المدفوعات ممثلا في قيمة المساهمة في تدبير العملات الحرة اللازمة لتمويل النسبوات . الاستراتيجية للدولة ،

(ج) مدى المساهمة المتوقعة في زيادة حصيلة الدولة من الضرائب ورسوم الانتاج . فبالرغم من أن المشروع الجديد سوف يتم اعفاؤه من الضرائب مؤقتا الا انه في المستقبل سوف يمثل بارياحه وعاءا ضريبيا يساعد على زيادة مقدرة الدولة على الانفاق العام وتحقيق المشروعات التي تمثل البنية الاساسية لزيادة الانتاج .

(د) المساهمة في تخفيض التكاليف الاجمالية على مستوى الدولة وذلك اما بالاعتماد على مواد خام محلية بديله للموارد المستوردة ، أو الاعتماد على تصنيع بعض الاجزاء محليا بدلا من الاستيراد من الخارج .



### حساب العائد الاقتصادي على مستوى الدولة

يمكن التعبير عن العائد الاقتصادي ، بالربح الاقتصادي والربح في مفهومه البسيط هو عبارة عن الفرق بين اجماليات الإيرادات واجمالي التكاليف ، وعند المقارنة بين بدليتين لمشروعيين استثماريين فان الربح قد يكون معيارا مفيدا للحكم والتفصيل بينهما . ولكن مفهوم الربح الاقتصادي على مستوى الدولة سوف يأخذ ابعادا اخرى مختلفة ، لان الربح على مستوى الدولة سوف يختلف في فلسفته عن الربح من وجهة نظر المستثمر الفرد .

وعلى سبيل المثال فان الضرائب وان كانت تعتبر عنصرا من عناصر التكاليف التي يجب ان يأخذها المستثمر في حياته عند حساب الارباح ، الا انها تعتبر موزنة ولا تخضع من التكاليف عند حساب ربحية من وجهة نظر الاقتصاد القومي .

### حساب العائد الاجتماعي للمشروعات الاستثمارية

وهنا تتدخل معايير اخرى للحكم على جدوى المشروع من وجهة النظر القومية ، وذلك لمعرفة اثار هذا المشروع على الاقتصاد القومي ورفاهية المجتمع .

ويمكن استخدام مدخل " ايدكاس " في قياس العائد الاجتماعي للمشروعات الاستثمارية . ويقوم هذا المدخل على استخدام مائتي القيمة المضافة القومية لقياس اثر المشروع الاستثماري على

الاقتصاد القومي وكذلك استخدام مجموعة من المؤشرات الإضافية (١) وبناء على هذا المدخل فإن التقييم الاجتماعي للمشروع الاستثماري يتم طبقاً للخطوات التالية :-

- (١) حساب القيمة المضافة على المستوى القومي وللتوصل إلى حساب القيمة الصافية للقيمة المضافة فإن هذا يتضمن :-
  - (١) تعديل الاسعار (٢) تحديد معدل الخصم الاجتماعي .
  - (٣) تحديد سعر الصرف الاجنبي . (٤) تطبيق معيار صافي القيمة المضافة .

- (ب) تحديد بعض المؤشرات الإضافية .
- (ج) دراسة عدة اعتبارات مكملة .

#### (١) صافي القيمة المضافة

تمثل القيمة المضافة حوادث عناصر الانتاج ، وهي في هذه الحالة تتكون من الاجور والفاصل الاجتماعي . حيث تعتبر الاجور من وجهة نظر المجتمع جزءاً من الدخل القومي . ومما لا شك فيه أن زيادة الاجور تمثل معاله اكبر ، أو دخل أعلى بالنسبة لكل العاملين ولو صاحبت هذه الزيادة في الاجور زيادة في الانتاج فستكون هناك

---

(١) دليل التقييم والمفاضلة بين المشروعات الصناعية للدول العربية ، مركز التنمية الصناعية للدول العربية " ايدكاس " ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ، ١٩٧٩ - مرجع ذكر في كتاب د. محمد شوقي بشادي ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية دار الفكر العربي ، ١٩٨٥ .

زيادة مناسبة في القوة الشرائية للعاملين او بمعنى أوضح زيادة الدخل القومي لكل افراد الشعب . ومن هذا المنطلق فان مفهوم الفائض الاجتماعي يمثل الجزء من القيمة المضافة الذي يتم التعرف فيه بواسطة الطرق المختلفة للتوزيع القومي . فالضرائب تحصلها الدولة ، والارباح توزع على المساهمين والفوائد تدفع لرأس المال المفترض . وطبقا لميكانيكية التوزيع والامسادة التوزيع فلنستطيع ان نستخدم جزء من الفائض الاجتماعي في الاستهلاك والجزء الاخر وهو الذي سيمثل الاداء ، سوف يعاد استثماره مرة اخرى .

ويمكن استخدام صافي القيد المضافة كمعيار سهل يقيس في الحكم على مدى مساهمة المشروع الاستثماري في الدخل القومي حيث يكون المعيار في الحكم على المشروع هو مدى قدرته على انتاج المزيد من القيمة المضافة المتمثلة في اجور وفائض اجتماعي .

ويعتبر هذا المعيار من المعايير السهلة ، وذلك لارتباطها بنظم المحاسبة القومية ، وكذلك لانها تستخدم اعمار السوق في المرحلة الاولى لتحليل الربحية القومية .

وحتى يمكن ان يستخدم هذا المعيار بكفاءة فانه يجب اجراء بعض التعديلات اهمها :-

(١) ضرورة مراجعة اعمار السوق المعادة او المتوقعة وكذلك تحديد الانحرافات الواضحة التي تؤثر بشكل مباشر على

تحليل المشروع . وبناءً على هذه المراجعة يتم التخليص من الاختلافات في هذه الاسعار بحيث يمكن ان تعبر عن تطور تقريبي مقبول لتكاليفها الاجتماعية الحقيقية . فالمواد المستوردة يتم تقدير اسعارها الفعلية C.I.F. مع إضافة كل تكلفة النقل . التأمين الداخلي ، والأرض يتم تقييمها باسعار السوق المحليه السائدة ، والعماله تقدر على اساس الاجور الاجماليه الفعلية مضافا اليها المزايا العينية والمادية .

(٢) تحديد معدل الخصم الاجتماعي ، ويقدر بهذا المعدل التقدير الحكمي الذي يعطيه المجتمع للمنافع والتكاليف المستقبلية . . ويستخدم هذا المعدل لحساب القيمة الحالية للتكاليف والمنافع الاجتماعية لمشروع يستمد لمدة زمنية طويلة . والدور الرئيسي لمعدل الخصم الاجتماعي يتحدد في المساعدة على توجيه الاستثمارات الاستثمارية الحكومية نحو افضل الاستخدامات الاجتماعية .

(٣) تعديل سعر الصرف الاجنبي ، فمعدل سعر الصرف هو المعيار الحقيقي لقياس القيمة الحقيقية لهذه العملات داخل الدوله . فالتحول الناميه عموما تتسم بوجود سعرين للعمله ، السعر الرسمي وسعر السوق فانه عند تقييم المشروعات الاستثمارية في مثل هذه الظروف فانه يجب تقدير تكاليف ومنافع المشروع على اساس السعر المعدل للسعر الاجنبي ، والذي يأخذ في اعتباره سعر الصرف الاجنبي السائد في السوق .

(٤) تطبيق معيار صافي القيمة المضافة في تقييم المشروعات ويمر هذا التطبيق بمرحلتين : الأولى هي مرحلة اختبار الكفاءة المطلقة . فالقيمة المضافة لسنة عادية سوف تعبر عن طسـروف التشغيل العادية للمشروع ، وهذا التقدير يعطى فقط فكره مبدئيه من المنافع التي يحققها المشروع للاقتصاد القومي ( وهكذا فان النتيجة الموجبه للقيمة المضافة تمثل علامة طيبه ، بينما النتيجة السالبة تعتبر بمثابة الانذار المبكر بعدم جدوى هذا المشروع من الناحية القومية . فاذا كانت القيمة المضافة تعادل الاجور فهذا دليل لقبول ، اما اذا كانت اقل من الاجور فان ذلك يعتبر دليلا على ان المشروع لن يعطى فائضا اجتماعيا . والمرحلة الثانية هي مرحلة اختبار الكفاءة النسبيه : فعند اختيار عدد من المشروعات المتنافسه على اساس اختبار الكفاءة المطلقه فان المشرفين على الاختيار يواجهون مشكلة ترتيب الاولويات والمفاضلة بينهم . لذلك يتم الاختبار على اساس الكفاءة النسبيه .

مثال : ترتيب المشروعات في حالة ندرة رأس المال

الكفاءة النسبيه =  $\frac{\text{القيمة الحالية للقيمة المضافة}}{\text{القيمة الحالية للاستثمارات الكلية}}$

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان المشروع اكثر تفضيلا .

- ترتيب المشروعات في حالة ندرة الصرف الاجنبي

الكفاءة النسبيه =  $\frac{\text{القيمة الحالية للقيمة المضافة}}{\text{القيمة الحالية لصافي تكلفة الصرف الاجنبي}}$

- ترتيب المشروعات في حالة ندرة العمال الماهرة

$$\text{الكفاءة النسبية} = \frac{\text{القيمة الحالية للقيمة المضافة}}{\text{القيمة الحالية لاجمالي الاجور والمزايا العينية}}$$

(ب) تحديد بعض المؤثرات الإضافية

وتقيس هذه المؤثرات مدى تحقيق الاهداف الخاصة بالتنمية بخلاف تلك المأخوذه في الاعتبار من خلال معيار القيمة المضافة . وتشتمل هذه المؤثرات على :

(١) اثر المشروع على العمال من حيث تأثيره على خلق فرص عمل جديدة ويمكن تقدير فرص العمال الجديده التي سوف يخلقها المشروع بدراسة عدد العمال الذين سيستخدمهم المشروع في خلال سنه ، والعدد الاضافي الذي سوف تستخدمه المشروعات الاخرى المرتبطه بهذا المشروع . ويمكن قياس هذا الاثر كالتالي :

$$\text{اثر الاستثمارات على العمال} = \frac{\text{العدد الكلي لفرص العمال الجديده}}{\text{الاستثمارات الكليه}}$$

$$\text{الامر على العمال في المشروع نفسه} = \frac{\text{فرص العمل بالمشروع نفسه}}{\text{الاستثمارات المباشرة}}$$

$$\text{الامر على العمال في المشروعات} = \frac{\text{فرص العمال الجديده في المشروعات المرتبطة}}{\text{الاستثمارات غير المباشرة في هذه المشروعات المكمله}}$$

(٢) اثر المشروع الاستثماري على التوزيع . ويقصد بذلك توزيع القيمة المضافة سواء من حيث التوزيع على فئات المجتمع المختلفة

(عمال ، موظفين ، ملاك ، أصحاب رأس المال ... الخ ) او مسن  
حيث التوزيع الاقليمي على المناطق الجغرافية المختلفة داخل  
الدولة .

(٣) اثر المشروع على الصرف الاجنبي ويتم ذلك بدراسة اشهر  
المشروع على ميزان المدفوعات وعلى امكانية احلال منتجات المشروع  
على الواردات .

(٤) القدرة على خوض المنافسة الدولية ، ويتم ذلك بمقارنة  
المدخلات من الموارد المحلية اللازمة لانتاج السلع المصدره مع  
الموارد من النقد الاجنبي الذي يمكن تحصيله نتيجة هذا التصدير .

#### (ج) دراسة الاعتبارات التكميلية

وتتضمن هذه النواحي دراسة المتطلبات الممكن توافرها من  
حيث الجوانب الاساسية المتعلقة بالتسهيلات ، والخدمات الخاصة  
بالمرافق الاساسية مثل الطاقة ، والكهرباء ووسائل النقل وخدمات  
البريد والتليفون ، وكذلك النواحي المتعلقة بالمعرفة الفنية  
من حيث المهارات التي يمكن توافرها ، يضاف الى هذه الاعتبارات  
المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع سواء من الناحية الطبيعية  
او الاجتماعية او الثقافية .











